

НЕВИДИМАЯ СТОРОНА ОТЧЕТНОСТИ '26: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ



ZEBRA-GROUP.RU



СОДЕРЖАНИЕ ОБЗОРА

**ГЛАВА 1. ТОЧКИ НАПРЯЖЕНИЯ:
ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ**

**ГЛАВА 3. СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД:
ТРЕНДЫ ДИЗАЙНА**

скоро

**ГЛАВА 2. НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ:
ТРЕНДЫ ОТЧЕТНОСТИ**

**ГЛАВА 4. КОНТУРЫ БУДУЩЕГО:
ТЕХНОЛОГИИ**

скоро



КОНТЕКСТ ПОДГОТОВКИ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2025 ГОД

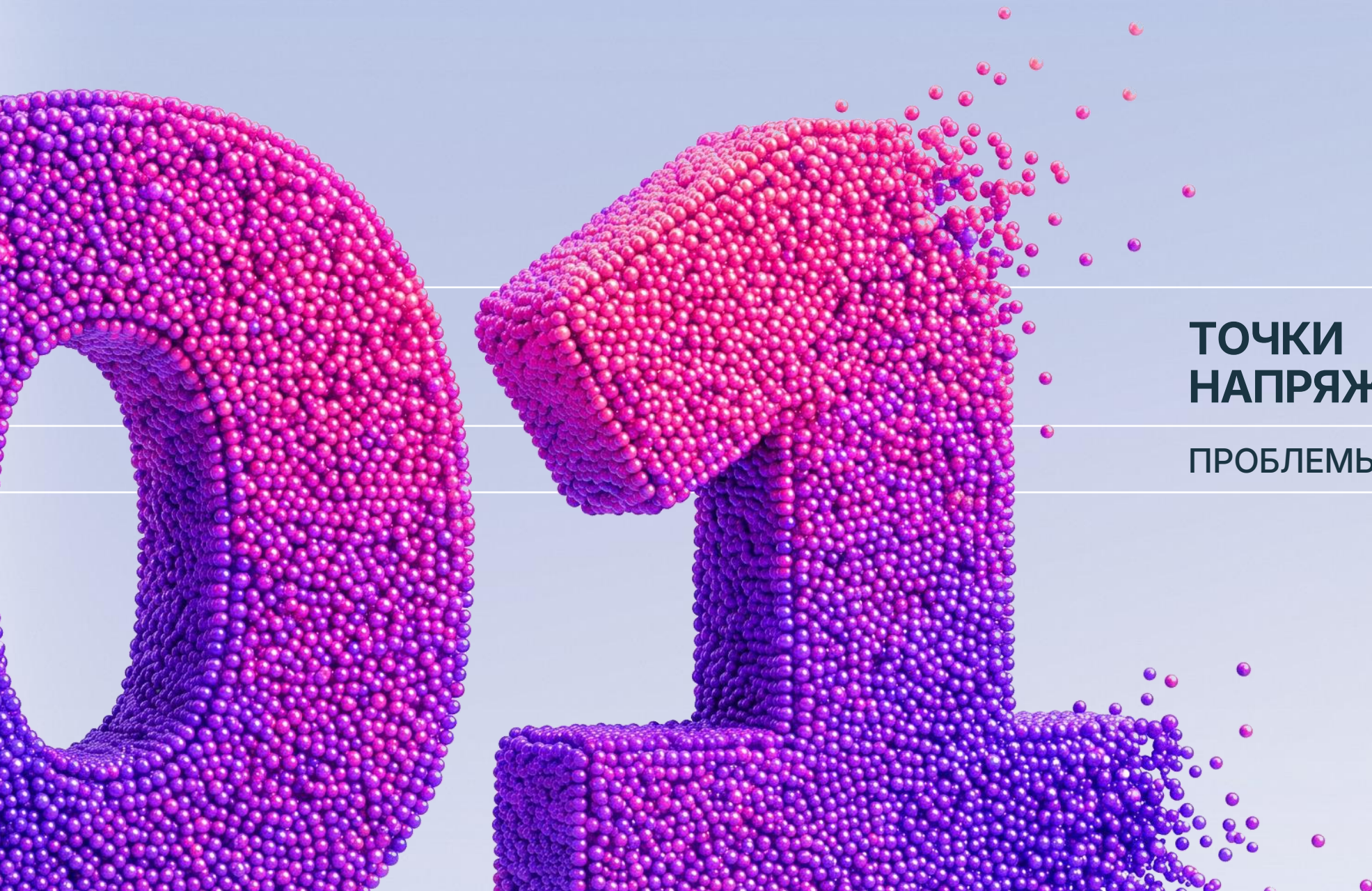
Сезон подготовки корпоративной отчетности за 2025 год прошел в условиях заметных изменений сразу в нескольких плоскостях: экономической, регуляторной и технологической.

Компании столкнулись с замедлением экономической активности, ростом издержек и налогов, а ухудшение финансовых результатов в отдельных случаях усиливало давление на бюджеты. При этом повысилась нагрузка на внутренние команды, которым приходилось решать больше задач меньшими ресурсами.

Одновременно формировалась новая нормативная среда. Банк России подготовил проект Положения о раскрытии информации эмитентами, предполагающий дальнейшую стандартизацию состава и формата раскрываемых данных, а также продолжил развитие цифрового раскрытия, опубликовав таксономию XBRL 7.5.1.0 для отчетности в области устойчивого развития. Одним из ключевых событий стало утверждение Стандарта общественного капитала бизнеса (СОКБ). Несмотря на добровольный характер, он задал новые ориентиры для раскрытия информации об устойчивом развитии и фактически сформировал национальную рамку нефинансовой отчетности.

Еще одним важным фактором стало активное распространение генеративного искусственного интеллекта. Его все шире использовали для подготовки черновиков, перевода, редактирования и поиска информации. Однако вместе с новыми возможностями проявились и риски, связанные с качеством контента и завышенными ожиданиями относительно скорости работы.

В результате компаниям приходилось одновременно адаптироваться к новым требованиям, искать возможности для оптимизации затрат и осваивать новые технологии. На этом фоне сохранялись привычные сложности, а новые требования, технологии и изменение условий работы создавали новые риски. Поэтому мы решили посмотреть не только на отдельные проблемы, но и на то, где они возникают и как связаны между собой, и выяснить, что изменилось по сравнению с предыдущим сезоном.



ТОЧКИ НАПРЯЖЕНИЯ

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ



ПОДХОД К АНАЛИЗУ

Наш анализ адресован всем, кто вовлечен в подготовку годовых, нефинансовых и интегрированных отчетов: командам по связям с инвесторами, специалистам по корпоративному управлению, коммуникациям и устойчивому развитию. Его результаты помогут увидеть наиболее распространенные сложности процесса подготовки отчетности, оценить связанные с ними риски и определить возможные направления улучшений.

В основу анализа легла выборка проектов корпоративной отчетности, реализованных нами в сезоне 2025/2026 для компаний разных отраслей и масштаба. Мы отобрали проекты по подготовке годовых отчетов, отчетов об устойчивом развитии и интегрированных отчетов, в которых наша команда отвечала одновременно за контент и дизайн. Участие на всех этапах работы позволило увидеть не только отдельные сложности, но и то, как проблемы, возникшие на одном этапе, влияли на дальнейший процесс подготовки отчета.

По каждому проекту мы проанализировали процессы сбора данных, подготовки и согласования контента, разработки дизайна и финализации отчета. Выявленные проблемы сгруппировали по четырем сферам: сбор и анализ данных, управление проектами, контент и коммуникации, дизайн. Затем оценили частоту их возникновения и сопоставили результаты с предыдущим сезоном, чтобы понять, какие проблемы сохраняют актуальность, какие встречаются реже, а какие появились в новом сезоне.

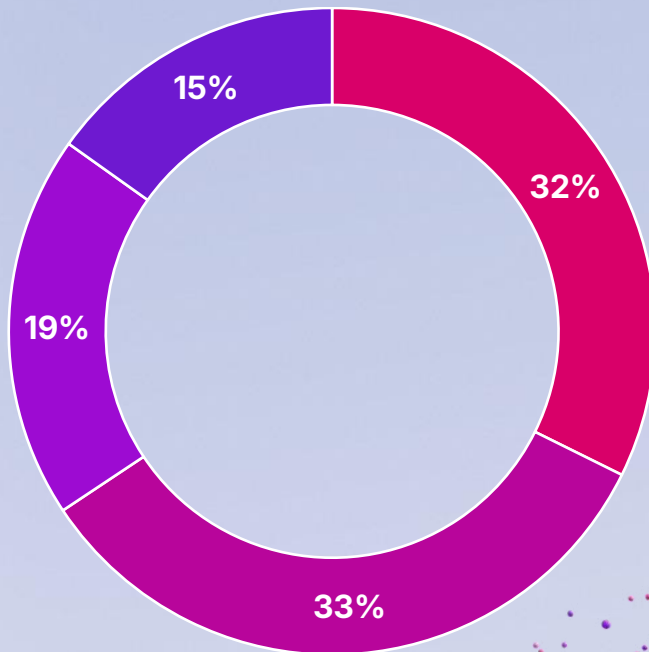


ОБЩАЯ КАРТИНА ПРОБЛЕМ СЕЗОНА

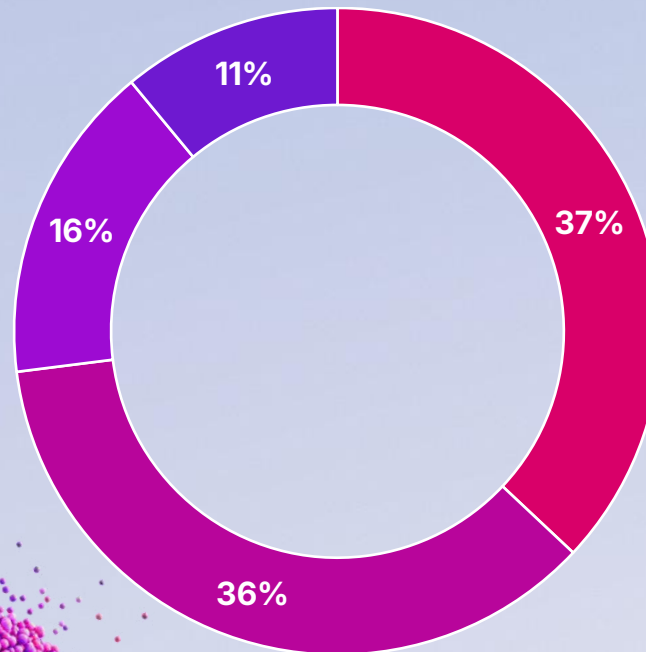
Области, в которых чаще всего наблюдались проблемы

● Управление проектом ● Сбор и анализ данных ● Контент ● Дизайн

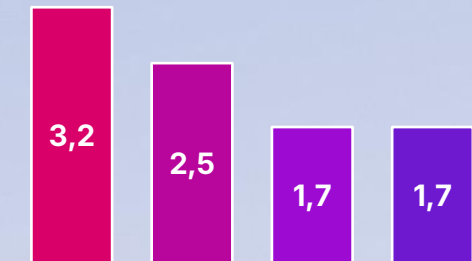
СЕЗОН-2024/2025



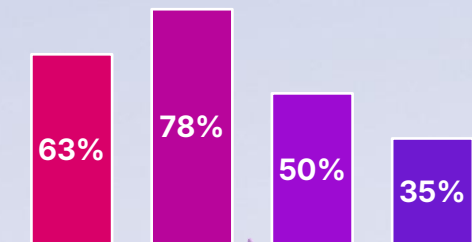
СЕЗОН-2025/2026



Среднее число проблем сезона 2025/2026 на затронутый проект



Доля проектов хотя бы с одной проблемой





СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

На сбор и анализ данных приходится **36%** всех зафиксированных проблем против **33%** в прошлом сезоне. Именно эта сфера имеет самый широкий охват: проблемы со сбором и анализом данных выявлены в **78%** проектов, а на каждый затронутый проект приходится в среднем **2,5** таких проблемы.

Самая распространенная проблема во всей выборке — задержки в предоставлении данных, зафиксированные в **65%** проектов. Они непосредственно влияют на график подготовки отчета: сокращают время на обработку данных, подготовку и согласование контента и в конечном счете сжимают сроки финальных этапов проекта.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

На управление проектами приходится наибольшая доля зафиксированных проблем — **37%** всех случаев. Хотя бы одна управленческая проблема выявлена в **63%** проектов, а на каждый затронутый проект приходится в среднем **3,2** проблемы — это самый высокий показатель среди всех областей.

Наиболее распространенная проблема в этой сфере — несоблюдение графика, которое встречается почти в половине случаев. Существенную роль также играют затягивание процесса согласования, поздняя обратная связь руководства и изменения уже согласованных материалов.

КОНТЕНТ И КОММУНИКАЦИИ

Контентные проблемы встречаются в **50%** проектов, но составляют только **16%** всех зафиксированных случаев. На один затронутый проект приходится в среднем **1,7** проблемы — значительно меньше, чем в управлении и сборе данных.

Наиболее распространенной проблемой остается использование прошлогоднего отчета как шаблона — она встречается в **25%** проектов. Другие сложности, к примеру, конфликт формы и содержания или перегруженность отчетов, возникают значительно реже.

ДИЗАЙН

На дизайн приходится **11%** всех зафиксированных проблем против **15%** в прошлом сезоне — это наименьшая доля среди четырех сфер. Проблемы дизайна зафиксированы в **35%** проектов, на каждый затронутый проект приходится в среднем **1,7** проблемы. Лидерами стали проблема ужесточения сроков, не оставляющая времени на комплексную оценку и гармонизацию дизайна всего отчета, а также проблема позднего изменения требований к дизайну, приводящая к переделке концепции и повторным согласованиям. Каждая из них встречается в **25%** проектов.



ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

СБОР И АНАЛИЗ ДАННЫХ



ХАОС В ДАННЫХ

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

Выверенные, корректные фактические данные являются фундаментом любой качественной отчетности. Строгие требования к раскрытию информации и сжатые сроки превращают даже мелкие ошибки в данных в большой риск для отчетности. Проявляясь на начальных стадиях реализации проекта, проблемы со сбором информации могут нарастать как снежный ком:

- ◆ данные, поступающие от владельцев информации, содержат неточности и противоречия, не соответствуют данным за предыдущие периоды или вступают в конфликт друг с другом;
- ◆ внутренние методики расчета показателей могут меняться из года в год, что затрудняет сопоставление исторических данных;
- ◆ данные приходят с существенной задержкой;
- ◆ владельцы информации предоставляют неполные сведения;
- ◆ при отсутствии единых форм для сбора данных информация приходит разрозненно, что приводит к расхождению в интерпретации данных и стандартов.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Ошибки и несогласованность исходных данных нарушают последовательность дальнейших этапов работы — редактуры, корректуры, перевода, дизайна и верстки — и увеличивают общие сроки подготовки отчета.
- ◆ На корректировку данных требуется дополнительное время, не предусмотренное в графике, возникает цейтнот, появляется риск ошибок и срыва сроков публикации.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Базовые проблемы сбора данных сохранились: проектные команды по-прежнему сталкиваются с задержками, ошибками и разрозненностью информации. Однако в этом сезоне к ним добавился новый уровень сложности — необходимость одновременно готовить данные по расширенному списку стандартов и учитывать новые требования к раскрытию. Если раньше основной задачей было быстрое получение корректных данных, то теперь не менее важно обеспечить их сопоставимость и соответствие разным методикам расчета.

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ Рассмотреть внедрение единой цифровой платформы для централизованного ввода и валидации данных, что повысит прозрачность процесса и ценность отчетности.
- ◆ Использовать унифицированные и проверенные шаблоны для сбора данных, которые обновляются ежегодно.
- ◆ Устанавливать внутренние дедлайны раньше официальных сроков.
- ◆ Заложить время на дозапросы недостающей информации и уточнение данных.
- ◆ Внедрить простой чек-лист для верификации данных и анкеты со статусами заполнения, контролировать корректное заполнение этих документов.



СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ РАСКРЫТИЯ ИЗ-ЗА САНКЦИОННЫХ РИСКОВ

ПРОБЛЕМА УТРАЧИВАЕТ АКТУАЛЬНОСТЬ

Даже при выстроенном процессе сбора информации компании сталкиваются с таким вызовом, как ограничение раскрытия данных. Компании ссылаются на постановления правительства регулятора, согласно которым некоторые категории организаций вправе не публиковать отдельные сведения о своей деятельности во избежание санкционных рисков.

Нередко решение об исключении информации принимается уже на завершающем этапе подготовки отчета, когда времени на обсуждение и поиск других вариантов раскрытия практически не остается. В результате приходится оперативно перерабатывать уже готовые разделы, что влияет как на сроки подготовки, так и на качество итогового документа.

Стремление компаний минимизировать санкционные риски вполне объяснимо, однако чрезмерное ограничение раскрытия может снижать аналитическую ценность отчета и доверие заинтересованных сторон. Поэтому одной из ключевых задач остается поиск баланса между требованиями законодательства и ожиданиями пользователей отчетности.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Из-за сокращения объема раскрываемой информации снижаются полнота и аналитическая ценность отчета.
- ◆ Теряются время и ресурсы, вложенные в подготовку первоначальных версий разделов.
- ◆ Позднее исключение информации приводит к дополнительным переработкам и увеличивает риск ошибок.
- ◆ Чрезмерная закрытость может негативно влиять на доверие инвесторов и других заинтересованных сторон.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

В сезоне-2025/2026 острота проблемы несколько снизилась. Этому в том числе способствовало очередное расширение круга организаций, на которые распространяется действие Указа Президента РФ «О временном порядке раскрытия и предоставления информации некоторыми российскими хозяйственными обществами». Компании получили больше возможностей самостоятельно определять объем раскрываемой информации с учетом санкционных рисков, и решения об ограничении раскрытия все чаще принимались взвешенно и заранее.

Надо отметить, что одновременно развивается и противоположная тенденция. Банк России совершенствует требования к корпоративному раскрытию, а Стандарт общественного капитала бизнеса (СОКБ), несмотря на добровольный статус, уже задает единые ориентиры для раскрытия нефинансовой информации и постепенно становится методологической основой корпоративной отчетности.

В результате компании одновременно получают больше свободы в ограничении информации и сталкиваются с более четкими требованиями к качеству раскрытия. Это делает особенно важным поиск баланса между защитой чувствительных данных и прозрачностью для заинтересованных сторон.



СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ РАСКРЫТИЯ ИЗ-ЗА САНКЦИОННЫХ РИСКОВ

ПРОБЛЕМА УТРАЧИВАЕТ АКТУАЛЬНОСТЬ

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ Обсуждать рамки раскрытия информации на старте проекта и фиксировать их в техническом задании.
- ◆ При возникновении сомнений принимать решения на основании официальных разъяснений регуляторов и правовой экспертизы.
- ◆ При необходимости заранее готовить две версии отдельных разделов — полную и сокращенную.
- ◆ Если часть информации ограничивается, по возможности объяснять причины такого решения непосредственно в отчете со ссылкой на действующие нормы законодательства или разъяснения регуляторов.



СЛОЖНОСТИ СБОРА ДАННЫХ ПО НОВЫМ И ПАРАЛЛЕЛЬНО ПРИМЕНЯЕМЫМ СТАНДАРТАМ

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

В последние годы требования к корпоративной отчетности существенно усложнились. Стремясь удовлетворить ожидания различных групп заинтересованных сторон, многие компании одновременно готовят раскрытие сразу по нескольким стандартам. Помимо давно используемых международных стандартов (GRI, SASB, TCFD и др.), компании начинают учитывать новые требования, такие как TNFD и СОКБ, вводить в практику раскрытие по МСФО S1 и S2, применять другие подходы, например отраслевые стандарты. Зачастую компания берется за новые стандарты, не отказываясь от прежних. В итоге мы видим в отчете одновременно СОКБ и МЭР или SASB, TCFD и МСФО S2. Возможно, что сезон-2025/2026 стал в этом смысле переходным периодом от одних стандартов к другим.

Сложность также состоит в том, что стандарты предъявляют собственные требования к составу показателей, терминологии, границам раскрытия и методикам расчета. Даже если речь идет об одном и том же показателе, его определение, единицы измерения или принципы расчета могут различаться. Кроме того, необходимые данные зачастую находятся в разных подразделениях и информационных системах компании, что дополнительно усложняет их консолидацию и проверку. В результате подготовка отчетности превращается не только в процесс сбора информации, но и в постоянное сопоставление и согласование различных методологий раскрытия.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Увеличиваются сроки и трудоемкость подготовки отчетности.
- ◆ Возрастает вероятность ошибок, расхождений между разделами отчета и несопоставимости показателей.
- ◆ Усложняются взаимодействие между подразделениями и процесс согласования информации.
- ◆ Возникает риск перегруженности отчета избыточным количеством раскрытий без повышения его аналитической ценности.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ На старте проекта определить перечень действительно приоритетных стандартов и отказаться от избыточного раскрытия.
- ◆ Использовать централизованные цифровые платформы и единые формы сбора данных.
- ◆ Подготовить мэппинг требований различных стандартов и использовать единые методики расчета показателей.
- ◆ Формировать единый массив исходных данных с последующей адаптацией под требования отдельных стандартов, а не собирать информацию отдельно для каждого из них.
- ◆ При выборе СОКБ отказаться от параллельного раскрытия по рекомендациям Минэкономразвития России, поскольку значительная часть требований уже интегрирована в новый стандарт.





ИМИТАЦИЯ СУЩЕСТВЕННОСТИ

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

Компании не всегда успевают провести полноценную процедуру определения существенных тем до начала подготовки отчета. В результате перечень тем может формироваться без достаточной коммуникации со стейкхолдерами и экспертами или уже после начала работы с контентом. Дополнительные сложности может создать применение новых стандартов в области устойчивого развития, которые предписывают определение финансовой или двойной существенности, в то время как компании привыкли определять существенность по воздействиям. Это меняет привычные процедуры, повышает сложность работы, требует вовлечения большего числа участников, предъявляет новые требования к компетенциям внутренней команды или увеличивает бюджет проекта при привлечении внешних подрядчиков.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Перечень существенных тем формируется уже после начала работы с контентом, поэтому содержание отчета изначально не опирается на результаты оценки существенности.
- ◆ Темы выбираются преимущественно исходя из предпочтений менеджмента и доступности информации, а не по результатам системной оценки.

С точки зрения существенности по воздействиям:

- ◆ без полноценной коммуникации со стейкхолдерами и профильными экспертами значимые воздействия компании на экономику, окружающую среду и общество могут остаться невыявленными;
- ◆ в результате отчет может не отражать вопросы, действительно значимые для заинтересованных сторон.

С точки зрения финансовой существенности:

- ◆ без системной оценки рисков и возможностей в сфере устойчивого развития могут быть упущены факторы, способные существенно повлиять на деятельность, финансовые результаты и перспективы компании;
- ◆ в результате в фокус отчета попадают наиболее доступные и удобные для раскрытия темы, а не вопросы, существенные для бизнеса.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ До начала сезона отчетности определиться с используемыми стандартами нефинансовой отчетности и с рекомендованными процедурами определения существенных тем.
- ◆ Для определения существенности по воздействиям:
 - ◆ поддерживать регулярную коммуникацию со стейкхолдерами, а не обращаться к ним только накануне сезона отчетности;
 - ◆ вовлечь в процесс определения существенных тем сотрудников отделов и подразделений, которые взаимодействуют с определенными группами стейкхолдеров в рамках бизнес-процессов.
- ◆ Для определения финансовой существенности заранее определить экспертную группу и спланировать работу с ее участниками.
- ◆ Не откладывать процедуру определения существенных тем на последний момент, планировать процесс так, чтобы перечень существенных тем был утвержден до начала работы над отчетом.
- ◆ Использовать онлайн-инструменты для упрощения коммуникации со стейкхолдерами и экспертами.



ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
КОНТЕНТ И КОММУНИКАЦИИ



ОТСУТСТВИЕ СТАНДАРТОВ КОРПОРАТИВНОГО ЯЗЫКА

ПРОБЛЕМА УТРАЧИВАЕТ АКТУАЛЬНОСТЬ

Язык корпоративного отчета — не просто вопрос стиля, а важный элемент корпоративной идентичности и доверия к компании. Несогласованность терминологии, различия в стиле изложения и отсутствие единых правил оформления создают ощущение фрагментарности документа и снижают качество восприятия информации. Наиболее заметно проблема проявляется при совместной работе большого количества подразделений и внешних подрядчиков, когда каждый участник использует привычные ему формулировки и нормы деловой переписки.

Типичными проявлениями проблемы остаются отсутствие формализованной языковой нормы, несогласованность терминологии между различными разделами и языковыми версиями отчета, а также использование разных вариантов написания названий подразделений, должностей, органов управления и других корпоративных терминов.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Снижаются целостность и профессиональное восприятие отчета.
- ◆ Возникают противоречия между разделами и языковыми версиями документа.
- ◆ Ослабевают ключевые коммуникационные сообщения компании.
- ◆ Увеличиваются трудозатраты на редактуру и финальную вычитку.

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ До начала подготовки отчета разработать или актуализировать корпоративную языковую норму и согласовать ее с заказчиком.
- ◆ Сформировать единый корпоративный глоссарий и использовать его при подготовке всех языковых версий отчета.
- ◆ Привлекать редакторов и корректоров не только к финальной вычитке, но и к разработке языковых стандартов.
- ◆ Организовать процесс согласования текста через единое ответственное лицо со стороны компании, которое контролирует соблюдение утвержденной языковой нормы.
- ◆ Закрепить поддержку корпоративного стиля общения (Tone of Voice) во внутренних регламентах и ответственности профильных подразделений.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Ситуация постепенно улучшается. Все больше компаний заранее согласовывают корпоративную языковую норму, уделяют внимание единству терминологии и усиливают контроль качества на финальном этапе подготовки отчета. Повышается и ответственность за соблюдение единых коммуникационных стандартов.

При этом проблема сохраняется в проектах, где отсутствует принцип «единого окна». Если замечания поступают напрямую от разных подразделений, сотрудники нередко используют привычный язык внутреннего делопроизводства, который отличается от согласованной стилистики годового отчета. В результате даже качественно подготовленный текст постепенно теряет стилистическое единство и требует дополнительной редакторской обработки.



НЕСООТВЕТСТВИЕ: СТОРИТЕЛЛИНГ VS РЕЗУЛЬТАТ

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

Желание выстроить сильную позитивную историю не всегда соответствует фактическим результатам отчетного года. В результате коммуникационная концепция может вступать в конфликт с финансовыми и операционными результатами компании, создавая разрыв между нарративом и фактическим содержанием отчета.

Особенно остро проблема проявляется при отсутствии «единого окна» согласования. Руководители и подразделения независимо друг от друга меняют слоганы, ключевые сообщения, примеры и кейсы, руководствуясь собственными представлениями о том, каким должен быть отчет. В результате документ постепенно превращается в своеобразное письмо дяди Федора, где разные части написаны разными авторами и уже не складываются в единую историю.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Отчет теряет смысловую целостность и воспринимается как набор несвязанных сообщений.
- ◆ Возникает противоречие между заявленными тезисами и фактическими результатами деятельности компании.
- ◆ Снижается доверие инвесторов и других заинтересованных сторон.
- ◆ Возрастают репутационные риски, поскольку компания производит впечатление стремящейся скрыть или сгладить реальные проблемы.

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ На старте проекта согласовать единую коммуникационную концепцию, основанную на фактических результатах отчетного года.
- ◆ Зафиксировать ключевые сообщения, визуальную идею и принципы сторителлинга до начала подготовки текста.
- ◆ Проводить промежуточные проверки концепции с лицами, принимающими решения, а не только финальное согласование готового отчета.
- ◆ Назначить единое ответственное лицо со стороны компании, которое будет контролировать сохранение первоначальной концепции и предотвращать противоречивые изменения.
- ◆ Строить коммуникацию на принципах честного сторителлинга: открыто говорить не только о достижениях, но и о сложностях, показывая, как компания их преодолевает.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Компании чаще уделяют внимание смысловой концепции отчетов и стремятся сделать их более интересными и эмоционально вовлекающими. Однако мы видим тенденцию роста числа участников, влияющих на коммуникационные решения.

Если раньше изменения касались преимущественно отдельных формулировок, то сегодня руководители нередко пересматривают уже согласованные слоганы, ключевые сообщения и кейсы на поздних этапах проекта. В результате главным риском становится уже не отсутствие сторителлинга, а потеря его целостности в процессе многочисленных согласований. Именно поэтому наличие единого центра принятия коммуникационных решений становится одним из ключевых факторов качества отчета.



ЧРЕЗМЕРНОЕ УПРОЩЕНИЕ ОТЧЕТА ДЛЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ

ПРОБЛЕМА УТРАЧИВАЕТ АКТУАЛЬНОСТЬ

Частные инвесторы остаются важной аудиторией корпоративной отчетности, однако конкурировать за их внимание становится сложнее. В условиях высокой волатильности и привлекательности инструментов с фиксированной доходностью инвестору недостаточно красивой презентации бизнеса — ему необходимо быстро понять финансовые результаты компании, перспективы роста, риски и аргументы в пользу инвестирования.

Компании стремятся сделать отчеты более понятными, компактными и визуальными. Однако чрезмерное упрощение создает обратный риск: отчет превращается в презентационный продукт, в котором инвестиционный нарратив начинает доминировать над аналитикой и фактическими результатами.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Чрезмерное упрощение снижает аналитическую ценность отчета.
- ◆ Разрыв между позитивным инвестиционным нарративом и фактическими результатами может снижать доверие инвесторов.
- ◆ Попытка одновременно удовлетворить запрос на простоту и сохранить глубину раскрытия усложняет структуру документа.
- ◆ Визуально насыщенные и интерактивные форматы увеличивают стоимость и трудоемкость подготовки.

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ Формировать инвестиционный кейс на основе реальных результатов, рисков и перспектив бизнеса, а не только коммуникационных сообщений.
- ◆ Использовать многоуровневую подачу: основные выводы и KPI — для быстрого ознакомления, аналитика — для углубленного изучения, детальные данные и методики — в приложениях.
- ◆ Использовать инфографику как инструмент объяснения данных, а не их замены.
- ◆ Согласовывать инвестиционный нарратив между IR-, финансовой и коммуникационной функциями.
- ◆ При ограниченном бюджете концентрироваться на качестве структуры, навигации и визуализации самого отчета, а не обязательно на разработке отдельного интерактивного продукта.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

В новом сезоне проблема стала менее заметной. Одним из факторов могло стать снижение активности на рынке IPO: в 2025 году состоялось всего четыре первичных размещения. Это ослабило один из стимулов к специальной адаптации отчетности для новой аудитории частных инвесторов. Однако сама задача не исчезла: для публичных компаний частные инвесторы остаются значимой аудиторией, а акцент смещается с первоначального привлечения внимания на поддержание доверия и понятное объяснение инвестиционной привлекательности бизнеса в сложной рыночной среде.



ЗАМЕДЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ КОНТЕНТА ИЗ-ЗА КОНФЛИКТА ПРИОРИТЕТОВ

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

В процессе подготовки отчета сталкиваются интересы разных функций: PR- и IR-служб, специалистов по устойчивому развитию, корпоративных секретарей, финансистов. При этом у каждой группы имеются свои, довольно существенные ограничения в раскрытии информации: например, минимизировать юридические риски, избегать негативных кейсов, детализации чувствительных показателей и так далее. Проблема может усугубляться также тем, что узкопрофильные специалисты участвуют в согласовании всего контента отчета и зачастую им не хватает для этого необходимых компетенций.

В результате работа над отчетом затягивается, а стремление сделать его более убедительным может вступать в конфликт с точностью данных и объективностью их интерпретации.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Согласование превращается в многораундовый цикл правок, увеличивая сроки и трудозатраты.
- ◆ Фокус смещается с качества раскрытия на его «упаковку», а отчет рискует потерять аналитическую ценность.
- ◆ Стремление усилить позитивные сообщения может приводить к формулировкам, которые не подтверждаются фактическими результатами.
- ◆ Чрезмерное округление и попытки сделать показатели более презентабельными могут приводить к расхождению между таблицами и искажению данных.
- ◆ Многочисленные разнонаправленные правки нарушают логику и смысловую целостность документа.

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ Четко распределить роли: владельцы информации отвечают за факты и данные, редакторы — за качество текста, PR- и IR-службы — за коммуникационные акценты.
- ❗ Назначить координатора, который консолидирует комментарии разных подразделений и разрешает противоречия.
- ◆ Разделить работу на этапы: подготовка содержания → верификация данных → коммуникационная и редакционная доработка.
- ◆ Согласовать ключевые сообщения и допустимую тональность на старте, чтобы не пересматривать их в каждом разделе.
- ◆ Ограничить количество раундов правок, а спорные вопросы обсуждать одновременно со всеми заинтересованными сторонами.
- ◆ Не корректировать фактические данные ради визуальной или коммуникационной привлекательности; заранее установить единые правила округления.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Конфликт формы и содержания становится более чувствительным. Расширение требований к раскрытию увеличивает объем информации, которую необходимо не только привлекательно представить, но прежде всего корректно собрать, проверить и интерпретировать.

Одновременно в условиях сокращения бюджетов и роста нагрузки на проектные команды остается меньше ресурсов на многораундовые согласования. Поэтому цена коммуникационных правок возрастает: чем больше времени команда тратит на «упаковку», тем меньше его остается на проверку содержания и качества раскрытия.



ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ КАК НЕПОЛНОЦЕННАЯ ЗАМЕНА ГОДОВОГО ОТЧЕТА

ПРОБЛЕМА УТРАЧИВАЕТ АКТУАЛЬНОСТЬ

В условиях санкционных ограничений некоторые компании отказываются от выпуска полноценного годового отчета, ограничиваясь отчетом об устойчивом развитии. В результате отчет подробно раскрывает отдельные аспекты деятельности, но не дает целостного представления о финансовом положении, стратегии и системе корпоративного управления.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Пользователи не получают полной картины деятельности компании, что снижает аналитическую ценность отчетности.
- ◆ Ограниченное раскрытие финансовых результатов может негативно влиять на доверие инвесторов и других заинтересованных сторон.
- ◆ Нарушается баланс между финансовым и нефинансовым раскрытием, из-за чего отчет хуже выполняет свою информационную функцию.

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ **Рассматривать отчет об устойчивом развитии как дополнение к годовому, а не его замену, либо выпускать интегрированный годовой отчет.**
- ◆ Если раскрытие финансовых данных ограничено, максимально подробно описывать операционные результаты и динамику бизнеса, объясняя причины ограничений.
- ◆ Обеспечивать сбалансированное раскрытие экологических, социальных и управленческих аспектов, не концентрируясь только на отдельных темах.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

В новом сезоне мы реже сталкивались с этой практикой. Одним из факторов стало расширение возможностей компаний ограничивать раскрытие чувствительной информации: вместо отказа от годового отчета компании могут сохранить его, адаптировав объем публикуемых сведений с учетом санкционных рисков.

Одновременно развитие национальной системы корпоративной и нефинансовой отчетности, в том числе появление СОКБ, стимулирует компании более системно подходить к раскрытию финансовой и нефинансовой информации. В результате выпуск ОУР как вынужденной замены годового отчета становится менее востребованным: компании скорее стремятся сохранить годовой отчет, скорректировав глубину раскрытия чувствительных данных.



СИНДРОМ ПРОШЛОГОДНЕГО ОТЧЕТА

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

При подготовке отчета компании нередко используют прошлогоднюю версию как основу, ограничиваясь обновлением числовых показателей и отдельных формулировок. В результате отчет формально становится новым, но не отражает реальные изменения, ключевые события и вызовы отчетного года.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Отчет теряет актуальность и аналитическую ценность для инвесторов и других заинтересованных сторон.
- ◆ В отчете не находят отражения новые риски, достижения и изменения в бизнесе, что снижает доверие к раскрытию информации.
- ◆ Компания упускает возможность показать собственное развитие и изменения стратегии.

РЕШЕНИЯ ✓

- ! Использовать прошлогодний отчет как ориентир, а не как готовый шаблон для нового документа.
- ◆ Перед стартом проекта определить ключевые события, достижения и вызовы отчетного года, которые обязательно должны найти отражение в отчете.
- ◆ Ежегодно пересматривать структуру, смысловую концепцию и ключевые сообщения с учетом изменений в бизнесе и ожиданий заинтересованных сторон.
- ◆ Не избегать сложных тем: открыто рассказывать не только об успехах, но и о проблемах, принятых решениях и полученных результатах.
- ◆ Обновлять не только показатели, но и способы подачи информации: использовать новые кейсы, инфографику, интервью, цитаты и другие форматы, если они помогают лучше раскрыть содержание.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Проблема остается актуальной по двум причинам. С одной стороны, ряд компаний предпочитает сохранять привычную структуру и содержание отчета, ограничиваясь обновлением показателей вместо переосмысления итогов года. С другой — даже у тех, кто стремится внести что-то новое в контент, прошлогодний отчет используется как инструмент сбора информации: подразделения получают его в качестве шаблона и вносят изменения непосредственно в существующий текст вместо заполнения структурированных анкет и форм.

Такой подход действительно упрощает организацию сбора данных, однако создает психологический эффект «готового документа». Когда сотрудник получает не пустую анкету с вопросом, а уже написанный текст, возникает естественное искушение оставить его без изменений или ограничиться минимальными правками.

В результате в отчет автоматически переносятся прошлогодние формулировки, темы и акценты, даже если за год деятельность компании или внешняя среда существенно изменились.

В новом отчетном сезоне от этого подхода, вероятно, придется отказаться. Проект Положения Банка России о раскрытии информации эмитентами предусматривает обновленную структуру годового отчета и уточняет состав раскрываемой информации. Это означает, что простое копирование прошлогоднего документа перестает быть эффективной стратегией: компаниям придется заново пересматривать структуру отчета, состав разделов и логику раскрытия информации, а не ограничиваться обновлением отдельных показателей.



ПЕРЕГРУЖЕННОСТЬ ОТЧЕТОВ

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

Требования к корпоративной отчетности продолжают расширяться. Компании все чаще стремятся одновременно соответствовать ожиданиям различных регуляторов, рейтинговых агентств и других заинтересованных сторон. При подготовке отчетов об устойчивом развитии это выражается в попытке охватить максимально широкий перечень международных и национальных стандартов (GRI, SASB, TNFD, МСФО S1 и S2, СОКБ, рекомендации Минэкономразвития России, индексы РСПП и др.). При подготовке интегрированных годовых отчетов к этому добавляется необходимость включать корпоративное управление, финансовую отчетность по МСФО и другие обязательные приложения. Для компаний с государственным участием объем обязательного раскрытия дополнительно увеличивается за счет требований по отражению выполнения поручений Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и иных обязательных сведений.

В результате отчеты становятся значительно объемнее, однако увеличение количества раскрываемой информации далеко не всегда повышает их ценность для читателя. Напротив, избыточное раскрытие затрудняет восприятие ключевых сообщений, снижает читаемость документа и увеличивает трудоемкость его подготовки.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Существенно увеличиваются объем и стоимость подготовки корпоративной отчетности.
- ◆ Ключевые сообщения компании теряются среди большого количества обязательных раскрытий.
- ◆ Снижается удобство использования отчета и становится сложнее удерживать внимание читателей.
- ◆ Возрастает риск появления дублирующей информации и внутренних противоречий.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ Разделять основной отчет и объемные приложения, вынося обязательные раскрытия в отдельный том или электронное приложение.
- ◆ Использовать сводные таблицы соответствия нескольким стандартам вместо многократного повторения одной и той же информации в разных разделах.
- ◆ Выстраивать структуру отчета вокруг истории компании и ключевых тем, а не вокруг перечня требований различных стандартов.
- ◆ На старте проекта определить действительно значимые требования к раскрытию и избегать избыточного дублирования информации, если этого не требуют нормативные документы.



ФОРМАЛЬНОЕ СООТВЕТСТВИЕ СТАНДАРТАМ ВМЕСТО КАЧЕСТВЕННОГО РАСКРЫТИЯ

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

Стремление компаний соответствовать лучшим практикам и продемонстрировать высокий уровень раскрытия информации не всегда приводит к повышению качества отчетности. В ряде случаев соблюдение требований стандартов становится формальным: показатели раскрываются лишь потому, что этого требует стандарт, однако их содержание не соответствует методологии расчета или не несет полезной информации для пользователей отчета.

Проблема проявляется по-разному. Иногда компания использует схожие по смыслу показатели, которые фактически не отвечают требованиям стандарта, создавая лишь видимость полного раскрытия. В других случаях в отчет включаются объемные таблицы с десятками показателей, значительная часть которых сопровождается отметками «не рассчитывается», «учет не ведется» или «не применимо» без каких-либо пояснений. При этом даже независимое заверение отчетности не всегда позволяет устранить подобные ситуации: аудитор оценивает ограниченный круг показателей и может рекомендовать улучшения, но не делает выводы о полноте и качестве всего раскрытия.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ У пользователей отчета снижается доверие как к отдельным раскрытиям, так и к отчету в целом.
- ◆ Формальное выполнение требований девальвирует ценность стандартов устойчивого развития и создает ощущение, что раскрытие носит исключительно декларативный характер.
- ◆ Компания несет репутационные риски, поскольку демонстрирует соответствие стандартам без реального содержания.
- ◆ Увеличивается объем отчета без повышения его аналитической ценности.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ Сосредоточиться на качественном раскрытии существенных тем, а не на формальном выполнении максимального числа требований.
- ◆ Не включать показатели, которые компания пока не готова корректно рассчитывать.
- ◆ Если показатель не рассчитывается или пока не является релевантным, подробно объяснять причины и раскрывать сроки и подходы к организации его учета.
- ◆ Рассматривать стандарты как инструмент повышения прозрачности, а не как чек-лист, который необходимо заполнить любой ценой.
- ◆ Последовательно расширять объем раскрытия по мере развития внутренних процессов, а не имитировать соответствие требованиям.



ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

Над каждым отчетом работает проектная команда внутри компании, зачастую в дополнение к ней привлекаются также специалисты одного или нескольких подрядчиков. Подготовка отчетов требует их слаженной работы, что предполагает четкое распределение ролей и зон ответственности. Однако не все компании используют системный подход к управлению этим процессом, что может приводить к сбоям на всех этапах реализации проекта: при сборе информации, написании контента и разработке дизайна, внесении правок и согласовании документа.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Проект с трудом набирает ход, график работ смещается вправо.
- ◆ По мере формирования контента растет число ошибок и нестыковок, а правки поступают хаотично и только усугубляют путаницу.
- ◆ Срочная доработка увеличивает трудозатраты и стоимость проекта.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Отсутствие системного подхода по-прежнему остается одной из ключевых проблем управления подготовкой отчетности. В этом сезоне стало особенно заметно, насколько разнообразны его проявления. Помимо нарушения графика и нечеткого распределения ответственности, компании сталкиваются с недооценкой количества итераций согласования, переносом ключевых решений на этап готовой верстки, подготовкой первого drafts до получения итоговых данных, ростом числа согласующих и необходимостью оперативно реагировать на изменение требований. Все это показывает, что традиционного контроля сроков уже недостаточно: усложнение корпоративной отчетности требует более зрелого управления всем проектным циклом.

РЕШЕНИЯ ✓

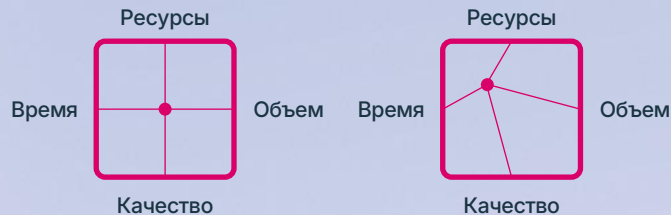
- ❗ Сформировать реалистичный тайминг на старте проекта. Начинать сбор данных и подготовку контента за шесть — восемь месяцев до публикации. Попытка уложиться в два — четыре месяца грозит срывом сроков.
- ❗ Перед началом совместной работы команд организовать установочные звонки внутри компании и с внешними консультантами, четко распределить обязанности.
- ❗ Выбрать координатора проекта на стороне компании, который возьмет на себя функцию одного окна в коммуникации проектной команды компании и подрядчика. Важно, чтобы координатор обладал необходимым авторитетом и реальными рычагами управления, профильными знаниями и достаточным количеством времени для ведения проекта.
- ◆ Создать базу знаний проекта с формами сбора данных, внутренними документами, drafts, рекомендациями консультантов, что повысит эффективность работы.
- ◆ Использовать календарный план, трекеры и инструменты совместной работы для контроля сроков и правок.
- ◆ Разработать резервные сценарии на случай задержек, недоступности данных или несвоевременного утверждения контента и дизайна.
- ◆ Вести письменный учет статусов проекта, фиксируя прогресс, риски и открытые задачи.
- ◆ Оценивать итоги проекта по завершении: фиксировать узкие места и успешные практики, предлагать и внедрять идеи по улучшению.



НЕСООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ОЖИДАНИЯМИ И РЕАЛИЯМИ ПРОЕКТА

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

При подготовке отчетов нередко возникает разрыв между ожиданиями по скорости выполнения работ, их качеству и объему, с одной стороны, и реальными ресурсами проекта — с другой. В процессе подготовки отчета спектр и масштаб задач могут расширяться, однако увеличение сроков и бюджета при этом не предусмотрено.



ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Перегрузка команд и нехватка ресурсов.
- ◆ Снижение качества материалов из-за спешки: потеря целостности и достоверности отчета, искажение его смыслов.
- ◆ Риск срыва ключевых сроков.

РЕШЕНИЯ ✓

- ⚠ На старте проекта четко зафиксировать его основные параметры: сроки, бюджет, состав и объем работ.
- ◆ Выбрать положительные референсы — ориентиры ожидаемого результата, а также отрицательные примеры — какого результата следует избегать.
- ◆ Согласовывать промежуточные результаты, чтобы выявить и устранить разногласия на самых ранних стадиях.
- ◆ Закладывать дополнительные время и ресурсы на случай расширения задач.
- ◆ Соблюдать 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 принципиально важны, а какие могут быть перенесены или упрощены.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

По сравнению с прошлым сезоном сама природа проблемы практически не изменилась: ожидания от проекта по-прежнему не всегда соответствуют реальным срокам, бюджету и ресурсам. Однако подготовка корпоративной отчетности стала заметно сложнее: растут требования к раскрытию, развивается национальное регулирование, компаниям приходится учитывать несколько стандартов одновременно. Объем задач увеличивается, а сроки и ресурсы часто остаются прежними. В этих условиях реалистичное планирование проекта и управление ожиданиями становятся критически важными для соблюдения сроков и сохранения качества отчетности.



ЗАТЯГИВАНИЕ ПРОЦЕССА СОГЛАСОВАНИЙ

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

По мере подготовки отчета процесс согласования может становиться более продолжительным и многоэтапным, чем предусмотрено первоначальным графиком. Подключение дополнительных подразделений, взаимозависимость разделов и изменения уже согласованных материалов запускают новые циклы проверок и согласований. Дополнительную нагрузку создают новые или уточненные стандарты и требования регуляторов, которые могут потребовать пересмотра уже подготовленных материалов. Если такие итерации и возможные изменения требований не учтены при планировании, объем незапланированных работ растет, а сроки проекта сдвигаются.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Увеличивается продолжительность проекта.
- ◆ Происходит постоянный перенос внутренних сроков.
- ◆ Возрастает нагрузка на координатора и рабочую группу.
- ◆ Изменения в одном разделе запускают повторные проверки связанных материалов.
- ◆ Сокращается время на финальную редактуру, верстку и контроль качества.
- ◆ Повышается риск выхода за первоначальный график.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ Заранее определить состав согласующих, зоны ответственности и сроки согласования.
- ◆ При планировании учитывать опыт предыдущих проектов и закладывать резерв на дополнительные итерации и возможные изменения требований.
- ◆ Разделять обязательные согласования и дополнительные консультации.
- ◆ По возможности проводить согласования параллельно.
- ◆ Назначить координатора с достаточными полномочиями для управления процессом.
- ◆ Использовать единый инструмент для сбора комментариев и контроля версий.
- ◆ После ключевых этапов фиксировать согласованную версию и основания для ее повторного открытия.



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ РУКОВОДСТВА ПОСТУПАЕТ СЛИШКОМ ПОЗДНО

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

В ряде компаний ключевые руководители и топ-менеджмент видят отчет лишь на финальной стадии подготовки. Такие комментарии и правки имеют большое значение и бывают весьма существенными, могут значительно менять акценты, из-за чего контент и дизайн приходится значительно перерабатывать. В некоторых случаях правки от руководителей могут приходиться в разное время через разные каналы коммуникации, вступают в противоречие друг с другом или с общей логикой повествования.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Нерегламентированный процесс согласований ведет к «тактовому» режиму работы: паузы сменяются авралами. Такой рваный ритм повышает вероятность содержательных и фактологических ошибок в итоговом документе.
- ◆ Внесение поступающих друг за другом правок «слоем за слоем» может разрушать первоначальную идею отчета.
- ◆ Возникает риск выхода за отведенные на проект временные лимиты.
- ◆ Правки от топ-менеджмента могут остаться невнесенными или внесенными с ошибками, если они поступают накануне или после наступления дедлайна по проекту.
- ◆ Остается слишком мало времени на аудиторскую проверку и верификацию данных.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Проблема поздней обратной связи сохраняет актуальность, но в сезоне-2025/2026 ее усиливает усложнение отчетности. Ужесточение требований увеличивает число подразделений, участвующих в подготовке и проверке материалов, а высокая нагрузка и ограниченные ресурсы делают согласование более многоступенчатым. Проектная команда стремится сначала снять замечания профильных подразделений и представить руководству максимально готовый документ, поэтому топ-менеджеры нередко подключаются уже на поздних этапах.

При этом руководству приходится согласовывать уже не только содержание отчета, но и принимать решения по новым или изменившимся требованиям к раскрытию, объему публикуемой информации и ключевым сообщениям. Такие вопросы требуют управленческого решения и не всегда могут быть закрыты на уровне рабочей группы.

Если они доходят до руководителей в конце проекта, их комментарии могут потребовать пересмотра уже согласованных разделов и акцентов. В результате объем поздних доработок растет, а времени на верстку, проверку и публикацию остается меньше.



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ РУКОВОДСТВА ПОСТУПАЕТ СЛИШКОМ ПОЗДНО

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

РЕШЕНИЯ ✓

- ❗ Установить реалистичные сроки согласования с учетом высокой занятости руководителей, внедрить план-график согласования материалов.
- ◆ Перед началом проекта подготовить короткие брифы о регламенте подготовки отчета для лиц, принимающих решения.
- ◆ Вовлекать лиц, принимающих решения по проекту, уже на этапе формирования технического задания и концепции отчета.
- ◆ Для ранней оценки содержания и визуализации отчета внедрить промежуточное согласование с топ-менеджерами и главами подразделений.
- ◆ Использовать онлайн-инструменты и возможности автоматизации: онлайн-редактирование документа, совместные комментарии в реальном времени, автоматический контроль версий макета.
- ◆ Использовать единый документ для сбора комментариев и внесения правок в режиме рецензирования при работе с драфтом отчета. Неотслеживаемые изменения в тексте усложняют контроль версий и замедляют процесс согласования, в то время как прозрачный трекинг ускоряет работу команды и снижает риск ошибок.



ПЕРЕНОС СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО СОГЛАСОВАНИЯ НА ЭТАП ВЕРСТКИ

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

Во многих проектах содержательное согласование откладывается до момента подготовки сверстанного макета. Рабочие версии в Word воспринимаются как черновики, поэтому руководители и согласующие предпочитают рассматривать уже оформленный документ в формате pdf. В результате принципиальные замечания появляются тогда, когда стоимость любых изменений становится максимальной.

Текст в Word — это не черновик, а последняя своевременная возможность изменить отчет. После перехода к верстке стоимость любой содержательной правки возрастает в разы. Позднее согласование запускает цепочку изменений, которая затрагивает текст, дизайн, инфографику, навигацию, интерактивную версию и финальную проверку. В результате компания теряет не только время, но и запас качества: возрастает риск ошибок, снижается целостность документа и увеличивается вероятность переноса сроков публикации.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Существенно увеличиваются сроки подготовки отчета.
- ◆ Приходится повторно перерабатывать текст, дизайн, инфографику и навигацию.
- ◆ Возрастает вероятность технических и содержательных ошибок.
- ◆ Сокращается время на финальную проверку и выпуск отчета.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ Зафиксировать правило, что содержательное согласование завершается до передачи материалов в верстку.
- ◆ Объяснить руководителям стоимость поздних изменений и влияние на сроки проекта.
- ◆ Использовать режим рецензирования Word как основной инструмент согласования текста.
- ◆ Перед передачей в дизайн официально подтверждать завершение содержательной части.



ОТЧЕТ В ПЛЕНУ ДИЗАЙНА, ИЛИ КОГДА КРАСОТА СТАНОВИТСЯ ЛОВУШКОЙ

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

Компании продолжают уделять большое внимание визуальному оформлению корпоративной отчетности, рассматривая отчет не только как источник информации, но и как инструмент коммуникации с инвесторами и другими заинтересованными сторонами. При этом ожидания относительно дизайна нередко формулируются слишком абстрактно («нужно современно», «должно выглядеть дорого», «нужен вау-эффект»), а единое видение отсутствует. В результате обсуждение визуальных решений затягивается, а количество правок растет.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Увеличивается количество итераций согласования дизайна.
- ◆ Подготовка отчета затягивается из-за многочисленных изменений визуальной концепции.
- ◆ Фокус команды смещается с качества раскрытия информации на оформление.
- ◆ Возрастает риск появления противоречий между визуальной концепцией и содержанием отчета.

РЕШЕНИЯ ✓

- ⚠ На старте проекта определить основную тему отчета и согласовать визуальную концепцию с помощью мудбордов, референсов и стайлгайдов.
- ⚠ Назначить ответственных за принятие ключевых дизайн-решений и установить сроки их согласования.
- ◆ Консолидировать комментарии всех участников перед передачей их дизайнерской команде.
- ◆ Ограничить количество раундов согласования дизайна и фиксировать изменения после каждого этапа.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

В сезоне-2025/2026 проблема сохранилась и даже усилилась на фоне более жестких сроков и ограниченных бюджетов. Компании по-прежнему предъявляют высокие требования к визуальному качеству отчета, при этом стремятся получить сопоставимый результат с меньшими затратами времени и ресурсов. В таких условиях затяжной поиск визуальной концепции и поздние изменения дизайна быстрее истощают резерв времени, увеличивают нагрузку на проектную команду и создают прямой риск нарушения сроков публикации. Поэтому особенно важны ранняя фиксация концепции, соблюдение сроков согласования и ограничение числа итераций.



НАРУШЕНИЕ СМЫСЛОВОЙ И ВИЗУАЛЬНОЙ ЦЕЛОСТНОСТИ ОТЧЕТА

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

При большом количестве последовательных и параллельных правок отдельные части отчета могут перестать соответствовать друг другу. Изменение текста или данных не всегда своевременно отражается в связанных разделах, графиках, инфографике и элементах дизайна. В результате возникают смысловые и визуальные несоответствия, а отчет теряет целостность.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Нарушается логика повествования и визуальной подачи.
- ◆ Появляются смысловые противоречия между отдельными разделами отчета.
- ◆ Возникают несоответствия между текстом и оформлением.
- ◆ Возрастает вероятность смысловых и визуальных ошибок.
- ◆ Снижается качество коммуникации со стейкхолдерами.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ После каждого крупного этапа согласования проводить комплексную проверку всего документа.
- ◆ Закрепить ответственного за сохранение единой концепции отчета.
- ◆ Ограничить внесение существенных изменений после завершения основных согласований.
- ◆ Планировать отдельное время на финальную комплексную проверку отчета после внесения всех правок.



РИСКИ СНИЖЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

НОВАЯ ПРОБЛЕМА

Распространение генеративного ИИ создает возможности для ускорения отдельных этапов подготовки отчета, но одновременно усложняет контроль качества текста и визуального оформления. Простота генерации формирует ожидание быстрого получения готового результата и стимулирует создание большего количества вариантов и доработок. При этом ИИ не заменяет экспертную работу и может создавать шаблонный или обезличенный контент, допускать фактические и смысловые ошибки, а при работе с изображениями — искажения деталей, объектов и пропорций. В результате выигрыш во времени на этапе генерации может нивелироваться дополнительными итерациями, проверками и доработками.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

- ◆ Возрастает количество итераций и объем доработок текстовых и визуальных материалов.
- ◆ Увеличиваются трудозатраты на фактчекинг, редактуру и контроль качества.
- ◆ Возникает риск фактических, смысловых и визуальных ошибок, которые сложно выявить из-за убедительной формы подачи.
- ◆ Снижается уникальность контента, размываются корпоративные стиль и язык.
- ◆ Возрастает давление на проектную команду из-за ожидания более коротких сроков подготовки материалов.
- ◆ При сокращении времени на экспертную проверку и доработку снижается качество отчета.

РЕШЕНИЯ ✓

- ◆ Использовать ИИ как вспомогательный инструмент, сохраняя экспертное участие на ключевых этапах подготовки отчета.
- ◆ Заранее определять задачи, где применение ИИ действительно позволяет сократить сроки и трудозатраты.
- ◆ Проверять факты, выводы и визуальные материалы, созданные или измененные с помощью ИИ.
- ◆ Передавать ИИ проверенные исходные материалы, корпоративную терминологию и утвержденные сообщения для сохранения уникальности контента.
- ◆ Устанавливать четкие рамки для количества генерируемых вариантов и последующих итераций.
- ◆ Оценивать эффективность ИИ по общему времени, затраченному на получение проверенного и готового к публикации результата, а не по скорости создания первого дrafта.



ПОТЕРЯ ОПЕРАТИВНОСТИ ИЗ-ЗА ПЕРЕНОСА ИНТЕРАКТИВНОГО ОТЧЕТА НА СЕРВЕР КОМПАНИИ

ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА

Компании продолжают использовать интерактивные онлайн-отчеты как инструмент наглядного и прозрачного раскрытия информации. Некоторые компании размещают такие отчеты на своих серверах: перенос готового продукта на внутреннюю ИТ-инфраструктуру требует участия специалистов ИТ-подразделений, прохождения внутренних процедур согласования и соблюдения требований информационной безопасности. При высокой загрузке ИТ-служб эти процессы нередко становятся причиной задержки публикации интерактивной версии отчета.

ПОСЛЕДСТВИЯ →

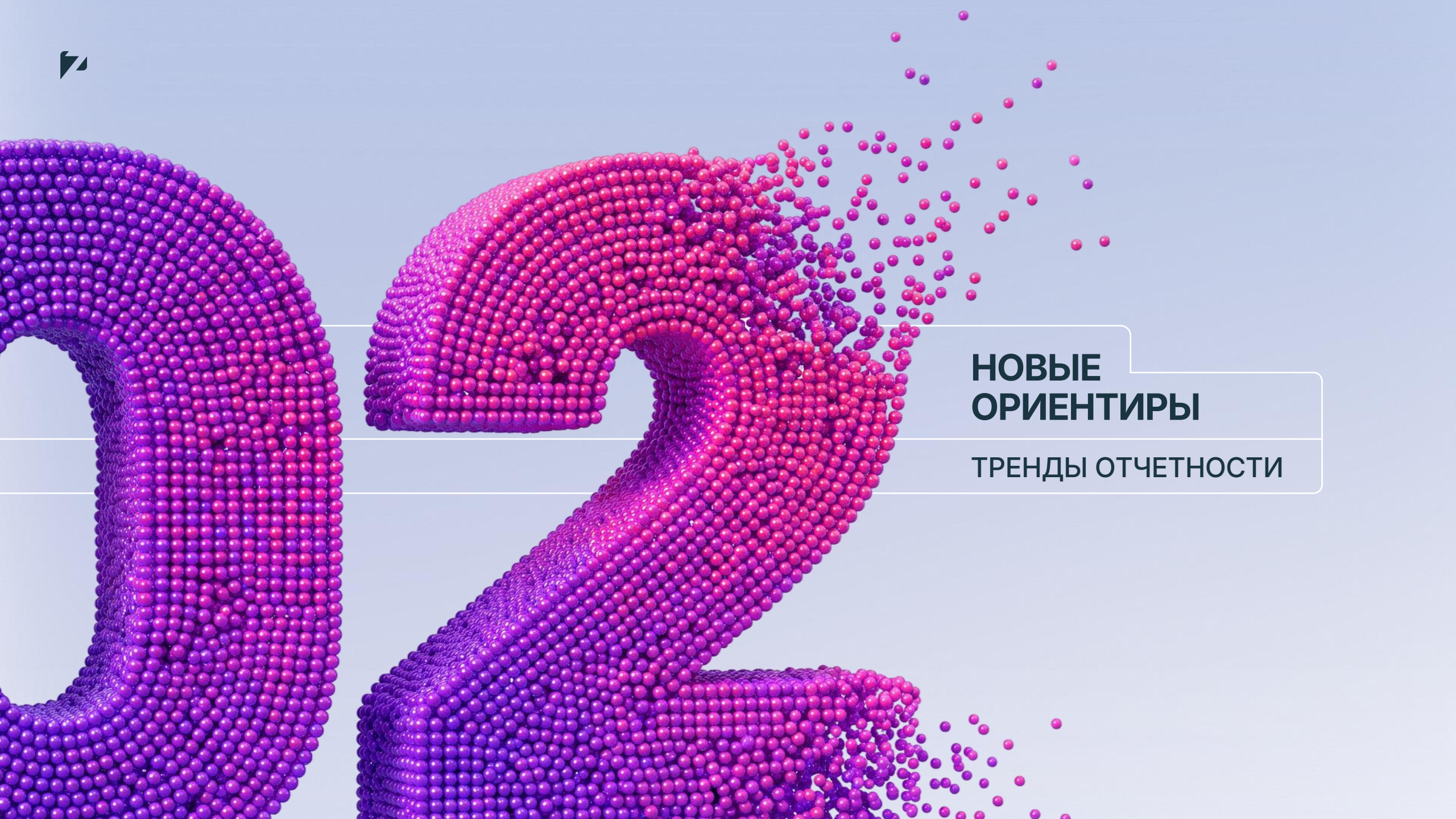
- ◆ Задерживается публикация интерактивного отчета, снижается эффект от его выхода. Также возникает риск рассинхронизации между публикацией печатной и интерактивной версий отчета.
- ◆ Растут внутренние затраты на техническую поддержку и сопровождение.
- ◆ Часть функциональности интерактивного отчета может быть ограничена требованиями корпоративной ИТ-инфраструктуры и информационной безопасности.

РЕШЕНИЯ ✓

- ⚠ Планировать этап технической интеграции и переноса интерактивного отчета в общий график проекта.
- ⚠ На раннем этапе подключать ИТ-подразделение и специалистов по информационной безопасности для согласования технических требований, ограничений и сроков.
- ◆ По возможности запускать интерактивную версию на инфраструктуре подрядчика с последующим плановым переносом на сервер компании.
- ◆ Заранее определить требования к домену, интеграциям и средствам защиты, чтобы избежать дополнительных согласований на завершающем этапе.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ →

Проблема остается актуальной, но в сезоне-2025/2026 ее усиливал дефицит ресурсов. ИТ-службы загружены более приоритетными бизнес-задачами, а внутреннее размещение требует дополнительных проверок. Кроме того, требования к информационной безопасности год от года ужесточаются, что приводит к затягиванию процесса согласования. В результате технический запуск может задерживаться даже после завершения самого отчета, поэтому его необходимо заранее включать в график проекта и план загрузки ИТ-команды.



НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

ТРЕНДЫ ОТЧЕТНОСТИ



ТРЕНДЫ СЕЗОНА 2025-2026

Сезон 2025/2026 прошел на фоне заметных изменений в экономике, регулировании и технологиях.

Рост издержек и более жесткий подход к бюджетам усилили давление на внутреннюю команду и повысили внимание компаний к стоимости и трудоемкости подготовки отчетности.

Одновременно продолжала формироваться нормативная среда. Новые требования Банка России, Стандарт общественного капитала бизнеса, ЭКГ-рейтинг и другие российские инициативы постепенно меняли ориентиры корпоративного раскрытия и подходы к выбору стандартов.

Менялся и коммуникационный контекст. Непростая экономическая ситуация влияла на то, как компании рассказывали о результатах года и какие темы выбирали для смысловых концепций отчетов.

Параллельно в процессы подготовки отчетности все активнее входил генеративный ИИ, а поиск возможностей для оптимизации затрат стимулировал пересмотр привычных инструментов и форматов.

Все эти изменения отразились на практике корпоративной отчетности. В проектах сезона 2025/2026 мы увидели несколько заметных сдвигов в выборе стандартов, содержании отчетов и организации их подготовки. В этом разделе мы рассмотрим ключевые тенденции и попробуем оценить, как они могут повлиять на практику корпоративного раскрытия в ближайшие годы.



ПОВОРОТ В СТОРОНУ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ И СНИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСА К МЕЖДУНАРОДНЫМ

Если в прошлом обзоре мы говорили о том, что российские компании пытаются сохранить баланс между международными и национальными стандартами, то сейчас можно наблюдать, как фокус смещается на отечественные стандарты.

Переход к «суверенной» модели раскрытия обусловлен как развитием национальных методик (Стандарт общественного капитала бизнеса, требования ЦБ РФ, ЭКГ-рейтинг, рекомендации МЭР), так и в целом суверенизацией ESG-повестки в стране.

Давно освоенные стандарты (GRI, SASB и др.) сохраняют популярность, однако подход к их применению становится более формальным. Для многих компаний следование международным стандартам уже происходит скорее по инерции: при отсутствии внешних стимулов и полноценной верификации снижается мотивация строго соблюдать методологию и критерии раскрытия. В частности, после прекращения практики международной верификации отчетов GRI в России соответствие стандарту все чаще может сводиться к формальному указанию показателей в таблице соответствия без полноценной проверки качества раскрытия. Относительно новые стандарты (например, МСФО S1 и S2) пока распространяются медленно: их внедрение сдерживают сложность методик, нехватка необходимых данных и ресурсов, а также отсутствие для многих российских компаний прямой необходимости строго им соответствовать.

В отличие от международных подходов, Стандарт общественного капитала бизнеса формирует для компаний стратегическую рамку, синхронизированную с национальными целями развития России. Мы можем отметить, что такая проблема прошлых сезонов, как поверхностное отражение национальных целей развития и проектов в отчетах, постепенно теряет свою актуальность: российские компании уделяют этой теме все больше внимания и значительно улучшают раскрытие, уходят от формального подхода и дают больше фактической информации и цифровых показателей по реализуемым проектам.

Российские компании переходят к модели управления устойчивым развитием, в большей степени ориентированной на национальный контекст и приоритеты. Однако в этом есть и минус: чем ярче выражена национальная специфика, тем сложнее соответствовать мировым стандартам и тем реальнее риск оказаться вне актуальных глобальных трендов.

Мы рекомендуем не терять связь с глобальными международными тенденциями. Если компания стремится сохранить конкурентное преимущество на глобальном уровне, то имеет смысл применять концепцию двойной существенности и следовать международным стандартам.



СОЦИАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА И ВКЛАД В РАЗВИТИЕ СТРАНЫ КАК ОСНОВА СМЫСЛОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ

На фоне непростой экономической ситуации компаниям становится сложнее выстраивать позитивный нарратив вокруг финансовых и операционных результатов. Снижение отдельных показателей, сокращение инвестиционных программ или пересмотр планов развития плохо сочетаются с традиционной логикой отчета как истории успеха. Поэтому одной из заметных тенденций становится обращение к более «безопасным» смысловым концепциям: вкладу компании в развитие страны и регионов присутствия, обеспечению занятости, поддержке сотрудников, развитию инфраструктуры и повышению качества жизни.

Сам по себе такой акцент вполне оправдан: он позволяет показать роль бизнеса шире его финансовых результатов и раскрыть реальные социально-экономические эффекты деятельности. Риск возникает, когда эта повестка не дополняет, а замещает разговор о том, каким на самом деле был год для компании. Если отчет подробно рассказывает о социальной значимости бизнеса, но практически не объясняет снижение показателей, изменение стратегии или отказ от ранее заявленных планов, возникает разрыв между концепцией и фактическими результатами.

Кроме того, широкое использование схожих «безопасных» тем постепенно унифицирует корпоративные отчеты. Формулировки о вкладе в развитие страны, заботе о людях и создании будущего теряют выразительность, если за ними не стоят конкретные результаты и уникальная история самой компании. В итоге попытка избежать сложных вопросов может дать обратный эффект: стейкхолдеры считают избирательность коммуникации, а доверие к отчету снижается.

Поэтому социальную повестку важно связывать с реальными результатами и стратегией бизнеса, подтверждать измеримыми эффектами и не противопоставлять сложным темам года. Снижение показателей само по себе не разрушает сильный корпоративный нарратив: содержательной концепцией может стать то, как компания адаптировалась к новым условиям, какие решения приняла, от чего была вынуждена отказаться и какие возможности нашла. В сложный период убедительность отчета определяется не количеством позитивных сообщений, а способностью компании объяснить происходящее.

Сложный год не обязательно требует позитивной концепции — он требует убедительного объяснения.



ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ

Сезон-2025/2026 проходит в условиях новых вызовов. Внутренние команды, отвечающие за подготовку отчетности, получили дополнительную нагрузку, связанную с внедрением новых требований и стандартов, при этом число сотрудников в команде иногда не только не увеличивается, но и сокращается. Постоянно повышается уровень сложности процесса подготовки качественного контента, что требует дополнительных ресурсов. При этом подрядчики практически исчерпали свои возможности по снижению стоимости работ. В таких условиях одним из ключевых приоритетов становится поиск способов сохранить качество отчетности при меньших затратах времени и средств.

Наиболее заметной тенденцией стало активное использование генеративного искусственного интеллекта. Компании начинают применять его для подготовки первых версий текстов, обработки больших массивов информации, поиска и структурирования данных, подготовки справочных материалов и выполнения рутинных редакторских задач. При этом практика показывает, что ИИ пока не заменяет экспертную работу: все сгенерированные материалы требуют проверки, фактчекинга и существенной доработки специалистами.

Другим проявлением стремления к оптимизации стало объединение годового отчета и отчета об устойчивом развитии в единый документ. Такой подход позволяет сократить затраты на подготовку, дизайн и публикацию отчетности, а также избежать дублирования информации. Вместе с тем интегрированный формат требует более тщательной проработки структуры документа и соблюдения баланса между финансовой и нефинансовой информацией.

Еще одной тенденцией стало снижение интереса к дорогостоящим цифровым форматам. Часть компаний отказывается от разработки интерактивных онлайн-отчетов или откладывает их запуск, ограничиваясь публикацией pdf-версии. Решение связано не только с необходимостью сокращения бюджета, но и с дополнительными затратами на техническую поддержку, информационную безопасность и сопровождение интерактивных сервисов.

Таким образом, главным трендом сезона становится переход от экстенсивного развития корпоративной отчетности к повышению эффективности процессов ее подготовки. Компании все чаще оценивают новые инструменты и форматы не только с точки зрения качества коммуникации, но и через призму затрат, скорости реализации и доступности внутренних ресурсов. При этом успешными оказываются не те организации, которые максимально сокращают расходы, а те, которым удастся сохранить баланс между экономической эффективностью и качеством раскрытия информации.