

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Задедюрина Екатерина Константиновна

РЕАЛИЗАЦИЯ ESG-СТРАТЕГИИ
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Беляева Ирина Юрьевна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы формирования и реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов	12
1.1 Корпоративные стратегии и формирование ESG-стратегии	12
1.2 Основные направления и показатели эффективности реализации программ ESG-стратегии.....	28
1.3 Системный подход к реализации сбалансированной ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов	41
Глава 2 Анализ практики реализации ESG-стратегии в современных условиях.....	59
2.1 Современные факторы влияния на реализацию ESG-стратегии: зарубежный опыт	59
2.2 Взаимодействие компании со стейкхолдерами в рамках реализации ESG-стратегии.....	75
2.3 Проблемы реализации ESG-стратегии российских компаний.....	91
Глава 3 Основные направления совершенствования реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.....	99
3.1 Алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов	99
3.2 Универсальная модель управления реализацией ESG-стратегии при наступлении проблемных ситуаций.....	117
3.3 Подход к разработке индикаторов качества реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов	132
Заключение	138
Список литературы	141
Приложение А Опрос менеджмента российских компаний.....	158
Приложение Б Анкетирование по вопросам реализации ESG-стратегии.....	159

Введение

Актуальность темы исследования. Сложные многоступенчатые процессы, динамично и непредсказуемо изменяющие глобальные рынки всех отраслей и сфер общества, включая государственный и реальный сектор экономики, обусловили причины и «толчок» к видоизменению действующих и поиску новых подходов к стратегическому развитию компаний.

Комплексные факторы как внешней среды, среди которых как наиболее масштабные можно выделить распространение коронавирусной инфекции, ужесточение законодательства, достаточно углубленно влияющее на рыночную конъюнктуру, поведенческие особенности на рынках как граждан, так и бизнеса, непредсказуемая изменчивая в разных направлениях векторов ситуация с климатическими рисками, активизация конфликтных ситуаций локальных противоречий и на международной арене, что усиливает геополитическую напряженность и влечет за собой санкционные действия в отношении физических и юридических лиц государства, формирование влияния посредством сети «Интернет» в целом и социальных сетей в частности и так далее, так и внутренней среды, выражающиеся, в том числе в потребности модернизации и мобилизации разных типов ресурсов организаций, обуславливают необходимость своевременной адаптации ESG-стратегии к условиям глобальных вызовов и обеспечения максимально возможной эффективной реализации российскими компаниями.

Актуальность темы исследования определяется возрастающей неопределенностью условий функционирования национальных компаний и реализации корпоративных стратегий в части достижения, в том числе целей, связанных с ESG-критериями, необходимостью в связи с этим изучения и систематизации научной информации. Сформировавшееся положение обуславливает необходимость проведения исследования проблематики реализации корпоративной ESG-стратегии российских компаний, анализа

возникающих факторов влияния и возможности развития в условиях глобальных вызовов.

Степень разработанности темы исследования. Теоретическая база стратегического менеджмента представлена в трудах зарубежных ученых: И. Ансоффа, Дж. Аргенти, Дж. Барни, Х. Виссема, Р. Гранта, П. Дойля, П. Друкера, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А.Д. Стрикленда, А.А. Томпсона, Ф. Хедоури, А. Чандлера, а также российских ученых: Л.Е. Басовского, В.С. Боковой, О.С. Виханского, И.Н. Герчиковой, В.В. Мельникова, В.С. Сизова, В.П. Сладкевича, Р.А. Фатхутдинова, Ю.М. Цыгалова, А.Д. Чернявского, И.С. Штаповой.

Теоретическая база корпоративного управления представлена в трудах зарубежных авторов: А. Берли, Б. Вернерфельта, П. Гомперса, М. Дженсена, Т. Джонса, У. Меклинга, Ж. Минза, М. Рое, Ч. Хилла, М. Хитта, а также российских авторов: А.И. Алмазовой, Б.С. Батаевой, В.С. Белых, И.Ю. Беляевой, А.Ю. Ботгаева, И.Ю. Бочаровой, Е.И. Велеско, В.Р. Веснина, З.О. Гукасян, О.В. Даниловой, Г.Б. Кочеткова, А.С. Кудрявцевой, Л.В. Кузнецовой, К.А. Меликян, М.М. Пуховой.

Практические аспекты корпоративного управления, устойчивого развития исследуются такими учеными и действующими практиками, как Н.Э. Бабичева, Б.С. Батаева, И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, А.Ю. Жданов, М.М. Пухова, Х.П. Харчилава, Ю.М. Цыгалов, М.А. Эскиндаров и другие. Имеющиеся научные исследования и их результаты носят, безусловно, основополагающий характер, при этом важно отметить, что в рамках развития направлений формирования и реализации ESG-стратегии, требуется дополнение содержания существующих положений, в том числе в части инструментария, учитывающего особенности развития российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Вышеизложенные факторы обусловили актуальность данного исследования, определили его цель и задачи.

Цель исследования – разработка положений и инструментария, направленных на усиление возможностей реализации ESG-стратегии российскими компаниями в условиях глобальных вызовов.

В соответствии с целью исследования определены следующие **задачи**:

- провести теоретический анализ и сформировать характеристику построения и реализации корпоративных стратегий, в том числе ESG-стратегии;
- обосновать системный подход к реализации сбалансированной ESG-стратегии;
- провести эмпирический анализ факторов влияния на реализацию ESG-стратегии;
- сформировать основные направления совершенствования возможностей реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов;
- оценить перспективы развития предлагаемого инструментария реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Объектом исследования являются российские компании, реализующие ESG-стратегию в актуальных условиях глобальных вызовов современного мира.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе реализации ESG-стратегии.

Научная новизна исследования состоит в теоретико-методическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Теоретическая значимость работы состоит в приращении научных знаний в части концептуальных принципов и подходов к ESG, что выступает в качестве базового обеспечения и дополнительно усиливает возможности

внедрения инструментария для результативного обеспечения конкретизированных аспектов деятельности национальных компаний в части реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов.

Практическая значимость работы выражается в разработке комплексного инструментария, применимого к использованию в рамках последовательных, а также отдельных этапов по внедрению, реализации и трансформации ESG-стратегии российских компаний в зависимости от складывающихся для определенной компании условий глобальных вызовов.

Методология и методы исследования. Методологической основой исследования послужили различные отечественные и зарубежные концепции, подходы и системы таких научных дисциплин, как теория корпоративного управления, теория стратегического менеджмента, основы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Методами исследования в данной диссертационной работе выступили методы общенаучного и ретроспективного анализа, сравнения, классификации, обобщения, а также контент-анализ, проведение экспертной оценки и моделирование.

Теоретическую базу исследования составляют основополагающие идеи отечественных и иностранных исследователей и ученых, специалистов различных предметных отраслей науки, в числе которых теория менеджмента, экономическая теория, корпоративное и стратегическое управление. Сформулированные теории качественно повлияли на обеспечение базы исследования посредством значимого повышения системности охвата уже выявленных положений и имеющихся взглядов на различные аспекты проблемы ESG как значимых взаимосвязанных факторов, составляющих единую стратегию.

Эмпирической базой исследования являются нормативные и ненормативные правовые акты в сфере правового обеспечения области ESG-стратегии, а также смежных отраслей. Информационной базой данного

исследования выступили исследования ученых и научных сотрудников, принятые и разрабатываемые стандарты в области устойчивого развития, материалы отчетности российских компаний, публикующих финансовую и нефинансовую отчетность по промежуточным и обобщенным результатам деятельности, официальные сайты российских компаний, рейтинговых агентств, средств массовой информации, а также информация, полученная в ходе исследования зарубежных источников и при опросе менеджеров среднего звена российских компаний, проведенного посредством дистанционного сбора данных.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации» и п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Положения, выносимые на защиту:

1) выявлены ключевые показатели эффективности реализации программ ESG-стратегии (приведение в соответствие правовому регулированию; интеграция программ с финансовыми ресурсами компании; оценка стратегических приоритетов у стейкхолдеров), которые в отличие от существующих предполагают возможность оценки влияния и прогнозирование воздействия глобальных вызовов, возникающих на каждом определенном этапе деятельности российской компании, что способствует более эффективной реализации ESG-стратегии в современной практике (С. 23-25);

2) доказано, что в условиях не в полной мере системного и последовательного интегрирования принципов ESG в стратегию компании возникает необходимость в использовании комплексного механизма

внедрения ESG-критериев, учитывая фундаментальные планы ее развития; определен перечень основополагающих аспектов, подлежащих учету при использовании концептуальных подходов к включению ESG-критериев в корпоративную стратегию. Обоснован системный подход к формированию ESG-стратегии, признающий приоритетным принцип баланса между экологическим, социальным и управленческим аспектом сущности ESG-стратегии для достижения эффекта как в части намеченных целей компании, так и для обеспечения удовлетворения требований стейкхолдеров (С. 43-54);

3) разработана модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии, которая в отличие от существующих содержит инструмент long и short-листа стейкхолдеров с возможностью их включения и исключения при различных условиях деятельности, а также предполагает взаимное исследование влияния лиц, относящихся к категории как дружественных, так и недружественных государств, обеспечивая возможность анализировать реакцию компании, реализующей ESG-стратегию, а также формировать оценку ESG-стратегии с точки зрения комплекса полученных данных (С. 89-90);

4) разработан алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний, призванный подготовить и обеспечить комплексный процесс модернизации, включающий формирование образа компании с определением основных драйверов, выступающих основанием принятия решения о корректировке стратегии, оценку рисков, разработку конкретизированных стадий при реализации мероприятий, распределение ответственности, а также непосредственную реализацию программ с обязательной корректировкой. Предлагаемая комплексность действий позволит эффективно адаптировать деятельность компаний в условиях глобальных вызовов в разрезе ESG-стратегии (С. 99-115);

5) предложена универсальная модель управления реализацией ESG-стратегии при влиянии глобальных вызовов, основанная на экстраполяции данных в результате проведенного анализа масштабных «провалов» в зарубежной и российской практике для прогнозирования действий в случае возникновения проблемных вопросов в будущем. Данная модель в отличие от существующих выделяет управление реализацией ESG-стратегии в разрезе E, S и G отдельно по каждому направлению, что позволит руководить процессами реализации ESG-стратегии, учитывая различия стейкхолдеров и их ожидания, а также вызовы, влияющие на них. Определены индикаторы качества реализации ESG, позволяющие обеспечивать возможность проведения экспресс-оценки стратегии в условиях глобальных вызовов (С. 124-126; 134-136).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность выводов подтверждена и обеспечивается данными из авторитетных источников, а также официальными данными финансовой и нефинансовой отчетности.

Основные результаты исследования опубликованы, прошли проверку и апробацию, представлены и одобрены на научно-практических конференциях: на X Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Экономическая наука в новой реальности: от догмы к истине» (Москва, Финансовый университет, 6 марта 2024 г.); на V Международной научно-практической конференции «Операционный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19 апреля 2024 г.); на XX Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 23-24 мая 2024 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Социально-экономическая траектория развития России: категорический императив бытия во времени и пространстве» (г. Тверь, Тверской государственный университет, 28-29 ноября 2024 г.);

на VI Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 26 марта 2025 г.); на XXI Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 22-23 мая 2025 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности АНО «Центр социальных, креативных и законотворческих проектов «Инициатива», в частности используется разработанная универсальная модель поведения компании по реализации ESG-стратегии при влиянии глобальных вызовов. По материалам исследования внедрен обоснованный в диссертации системный подход к формированию ESG-стратегии, позволяющий существенно сократить риски от взаимодействия с различными типами стейкхолдеров организации. Используется описанный в исследовании алгоритм трансформации ESG-стратегии. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе АНО «Центр социальных, креативных и законотворческих проектов «Инициатива» и способствуют повышению эффективности системы управления при разработке ESG-стратегии деятельности.

Материалы диссертации используются Кафедрой корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета при разработке тестовых заданий для самоподготовки, текущего, промежуточного контроля, проверки остаточных знаний для дисциплины «Теория и практика корпоративного управления» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Корпоративное управление».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Теоретические и практические результаты исследования отражены в 4 публикациях общим объемом 3,9 п.л. (весь объем авторский), в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 115 наименований и 2 приложений. Текст диссертации изложен на 159 страницах, содержит 9 таблиц и 22 рисунка.

Глава 1

Теоретические основы формирования и реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов

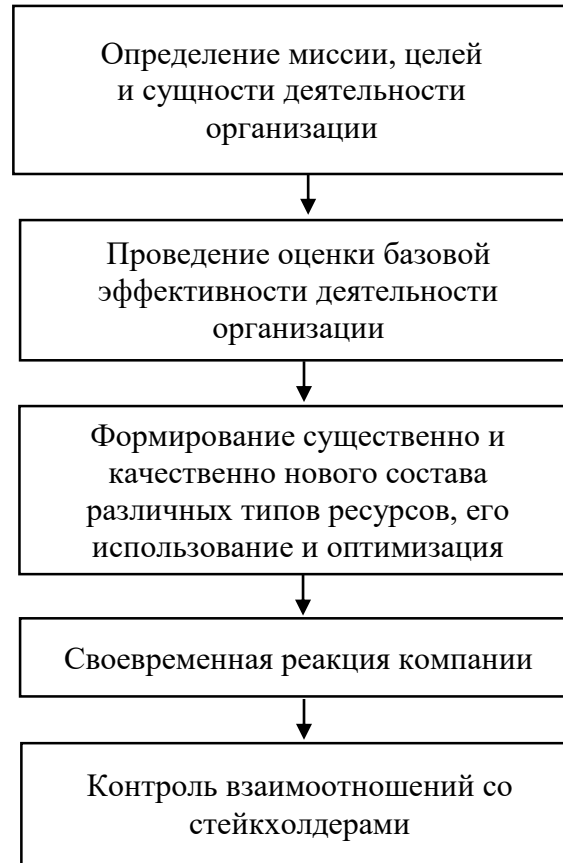
1.1 Корпоративные стратегии и формирование ESG-стратегии

Теория корпоративных стратегий с учетом особенностей динамичных условий экономики глобального мира, управленческих механизмов, нормативного, финансового обоснования в условиях вызовов, является достаточно новой отраслью научного знания [1].

Отдельные вопросы, посвященные формированию стратегического менеджмента рассмотрены в трудах зарубежных специалистов И.Ансоффа, П.Дойля, А.Томпсона, мл., А.Стрикленда и других. Вклад, осязаемый для отечественной науки, по вопросам результатов научных исследований в сфере стратегического и корпоративного управления, а также реализации стратегии внесли зарубежные авторы, такие как: И. Ансофф, Дж. Барни, Х. Виссема, Р. Грант, П. Дойль, П. Друкер, Г. Минцберг, М. Портер, А.Д. Стрикленд, А.А. Томпсон и другие, а также российские ученые: И.Ю.Беляева, О.В.Данилова, Ю.М.Цыгалов, Л.Е. Басовский, В.С. Бокова, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, Н.В. Кузнецов, В.В. Мельников, М.М.Пухова, В.С. Сизов и другие.

В работах указанных исследователей излагаются процессы и система реализации стратегии, подходы к действиям в рамках применения различных управленческих приемов, раскрывается с различных сторон структура корпоративной стратегии корпорации. Обширный круг исследуемых вопросов позволяет сформировать понимание и выявить особенности в развитии концептуальных основ стратегии [2; 3; 4; 15; 32; 106; 107; 111; 114].

Так, стратегический выбор, как правило, предполагает обсуждение совокупности тем, представленных в виде схемы на рисунке 1 [15].



Источник: составлено автором по материалам [15].

Рисунок 1 – Направления для формирования стратегического выбора

Стратегия требует более целостного представления об организации и более широких временных горизонтов мышления, нежели в функциональном или специализированном менеджменте. Все, что происходит в окружении, влияет на деятельность внутри организации, и наоборот. Ни одно из подразделений организации не может оставаться пассивным при реализации стратегии [7]. Знание прошлого помогает организации определить ресурсы и способности, имеющиеся в данный момент, но в стратегии главный интерес представляет прогнозирование будущего. Неопределенность будущего проистекает из непредсказуемости поведения других действующих сторон, включая правовое регулирование, которые могут быть изменены без предупреждения; потребителей, чьи потребности могут измениться; поставщиков, которые могут отказать в предоставлении необходимых товаров и услуг; существующих конкурентов,

которые могут повести себя неожиданным образом, и неизвестных будущих конкурентов, чьи инновации могут изменить характер конкуренции в отрасли [24].

В некоторых организациях стратегические решения и выбор явно формулируются в стратегическом плане и планах действий, составляемых для реализации стратегического плана, в других – официально утвержденные стратегии отсутствуют, а решения принимаются вне принципа иерархии и единоначалия, в связи с чем стратегический процесс представляется явлением динамичным, который структурированно можно представить в виде схемы, как изображено на рисунке 2 [25].



Источник: составлено автором по материалам [25].

Рисунок 2 – Модель стратегического процесса

В целом, пять этапов предложенной Дж. Аргенти модели можно сгруппировать в три стадии, как показано на рисунке 3 [12].



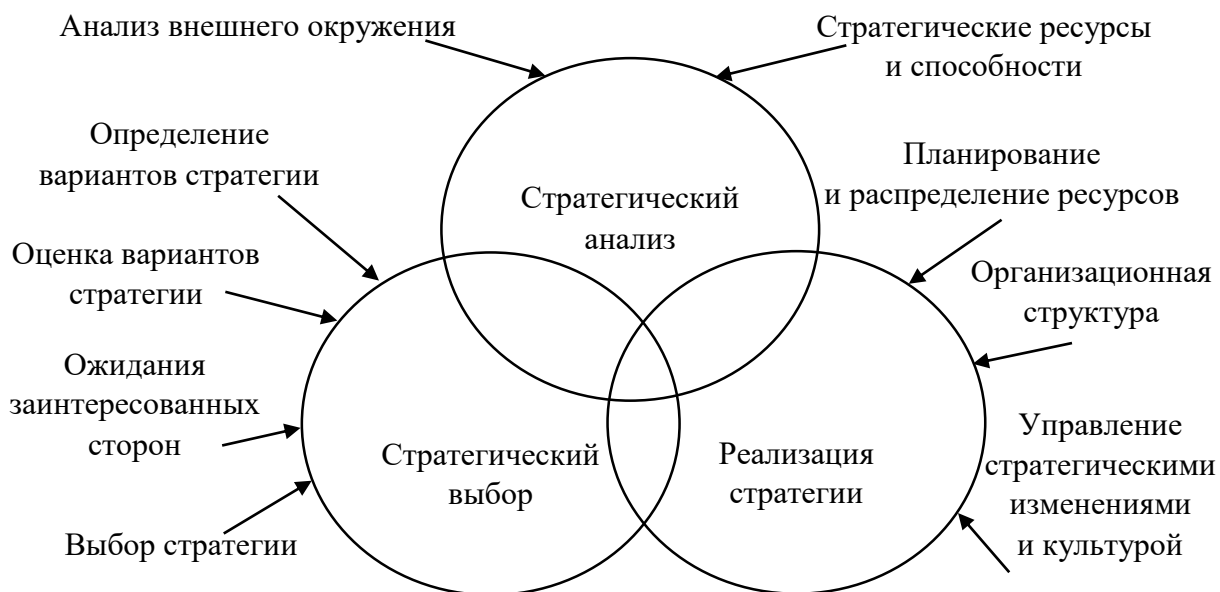
Источник: составлено автором по материалам [12].

Рисунок 3 – Укрупненные стадии корпоративного планирования

Согласно позиции Дж. Аргенти и иных ученых-последователей классического планового подхода к формированию стратегии, отвлеченного от воздействия различных факторов и рисков, корпоративное планирование должно основываться на последовательных этапах анализа, выбора и реализации стратегии [11; 12].

Однако в развитие данных концептуальных положений нужно отметить, что любой этап корпоративного планирования подвергается воздействию дифференцированных аспектов сильных и слабых сторон компании, а также внешних вызовов и угроз [14]. При этом укрупненные стадии корпоративного управления не предусматривают ни выявления, ни анализа, ни оценки окружающей и внутренней среды компании, что может негативно сказаться на достижении устанавливаемых организацией целей, а также повлечет выделение дополнительных ресурсов для повторного прохождения этапов стратегического процесса [27].

Таким образом, видится целесообразным представить более адаптированную к реальным условиям модель стратегического процесса, изображенную на рисунке 4 [22].



Источник: составлено автором по материалам [22].
Рисунок 4 – Реалистичная модель стратегического процесса

Таким образом, на основании представленной схемы, можно указать на такие особенности, как возможность изменения последовательности этапов, а именно: анализ-выбор-реализация или выбор-анализ-реализация в зависимости от этапа проведения стратегического процесса, а также реагирования компании на возникающие условия деятельности. Таким образом, данная схема концепции стратегического процесса предполагает отсутствие единственного «прямого» выбора последовательности действий, а допускает и принимает во внимание разнообразие случаев стратегического процесса [10]. Кроме того, рисунок 4 отображает, что реализация может приводить к анализу и выбору. На практике это может быть выражено в ситуации, когда менеджеры среднего звена предпринимают шаги, не предусмотренные стратегией, а затем руководство компании при обнаружении фактов дает поручение о проведении всестороннего стратегического анализа и принимает решение о переходе к новой, стихийно возникшей стратегии [3].

Если стратегическое планирование предваряет стратегические действия, стратегию можно охарактеризовать как принятие определенного

направления действий, спланированного посредством линейного последовательного процесса анализа, формулирования и применения, что отображено на рисунке 5 [7].



Источник: составлено автором по материалам [7].

Рисунок 5 – Рекомендованный процесс формирования стратегии

На представленной схеме продемонстрирован подход к формированию стратегии. Выделяется два вида так называемого линейного подхода к формированию стратегии, которые возможно отличить по критерию степени формализации процесса планирования: стратегия по замыслу и стратегия по плану [88]. В рамках первого подхода формирование стратегии рассматривается как прерогатива высшего менеджмента или даже одного лица. Это подход типа «сверху – вниз» («приказ – контроль»), при котором стратегические решения принимаются высшим руководством; оно доводит их до сведения подчиненных и контролирует их выполнение с помощью систем бюджетов и вознаграждений. Центральная роль отводится стратегу, полагающемуся в анализе и формулировании стратегии на индивидуальные навыки, мастерство, опыт и интуицию. В рамках второго подхода формирование стратегии представляется в виде последовательности процедур рационального планирования [14]. Процесс не обязательно относится к типу

«приказ – контроль», корпоративный план может представлять собой совокупность планов отдельных бизнес-подразделений, а процессы типа «сверху – вниз» и «снизу – вверх» могут сочетаться [29]. В любом случае процесс направляется успешным опытом и рациональными средствами анализа, формулирования и применения стратегии. Схематичное изображение подходов к формированию стратегии приведено на рисунке 6 [7].



Источник: составлено автором по материалам [7].

Рисунок 6 – Два подхода к формированию и реализации стратегии

Указанная схема носит комплексный характер, позволяющая понять существующие в теоретических положениях подходы к формированию и реализации стратегии. Вместе с тем данная схема сформирована до глобальных «потрясений» в мировой общественности: пандемии, нового

экономического кризиса, военных провокаций и боевых действий, беспрецедентного санкционного давления.

Принимая во внимание значительное возрастание глобальных вызовов после 2020 года, возможно предложить скорректированную схему, коррелирующую с актуальной динамикой подходов к формированию и реализации стратегии, как показано на рисунке 7.



Источник: составлено автором.

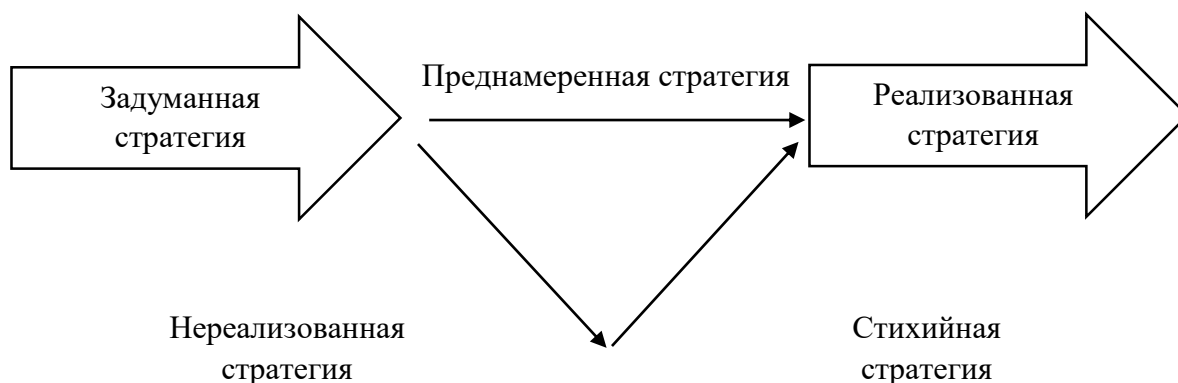
Рисунок 7 – Модифицированная схема подходов к формированию и реализации стратегии

Сформированная схема визуально отображает отличие подходов к формированию и реализации стратегии увеличением числа «возмущений» во внешней среде, а также указывает на появление значимости при принятии решений по стратегии не только внешних, но и внутренних факторов.

Также к изменениям условий ведения бизнеса добавлена «динамичность регуляторной политики», что указывает на масштабное число и высокую изменчивость нормативно-правового регулирования, влияющего на формирование и реализацию стратегии российских компаний.

Популярность линейных подходов к стратегии значительно уменьшилась, в основном из-за признания факта практически невозможного безусловно линейного и последовательного анализа [2].

В связи с чем предлагается представить стратегию в качестве образа действий в целях понимания различия между таким подходом и сущностью стратегии как совокупности намерений или планов, что изображено на рисунке 8 [104].

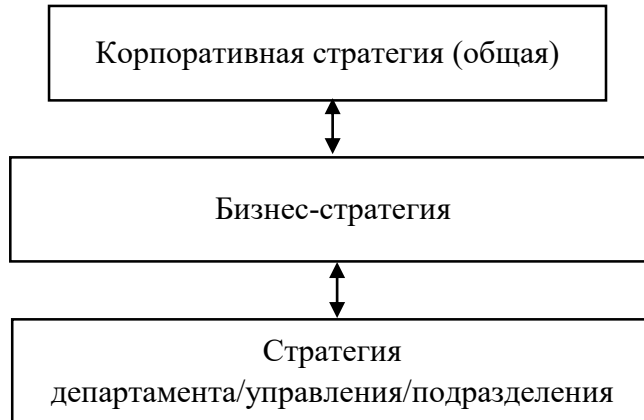


Источник: составлено автором по материалам [104].
Рисунок 8 – Преднамеренные и стихийные стратегии

Из рисунка 8 видно, что задуманная стратегия не всегда может преобразиться в реализованную стратегию, поскольку возможно использование такого инструмента, как стихийная стратегия, в основе которого лежит интуитивный подход, обуславливающий первичный исход задуманной стратегии нереализованной. С другой стороны, при выборе такого пути, как преднамеренная стратегия, критериями достижения цели являются четко продуманные цели с контролем на каждом этапе реализации без допуска «спонтанных» решений менеджмента [2; 3].

Формирование стратегии безусловно требует оценки информации о характеристиках организации и ее окружения, при этом важно отметить, что необходимо воспринимать управление организацией как единой системой, комплексно интегрированной с внешними и внутренними факторами [9].

Так, одним из полезных инструментов, является отнесение стратегических задач к определенному уровню стратегии. Стратегия охватывает все уровни, однако необходимо распределять внимание при решении конкретных стратегических проблем, иерархия отображена на рисунке 9 [65].



Источник: составлено автором по материалам [65].
Рисунок 9 – Иерархия уровней стратегии в организации

Так, на рисунке 9 указаны классические уровни формирования стратегии в компании. Более подробно раскрывая их сущность, следует отметить основные принципы, которые определяют принадлежность стратегии к каждому уровню, из которых можно сформулировать их определение.

Корпоративная стратегия строится на принципе формирования, управления, контроля и получения общих выгод для компании, включая не связанные между собой бизнес-единица [97].

Бизнес-стратегия основывается на принципе выделения главных объединяющих одну единицу целей и используемых для ее достижения ресурсов на отраслевых рынках. Стратегия комплекса бизнес-единиц – это не просто совокупность стратегий нескольких бизнесов организации. Простое сочетание параметров масштаба, размера и разнообразия нескольких бизнесов не гарантирует значительного повышения эффективности деятельности

корпорации. Эти факторы могут даже не покрывать дополнительных затрат, которые возникают при переходе от отдельных бизнесов к управлению разнообразными видами деятельности в рамках корпорации [2].

Стратегия подразделения формируется на принципе отнесения и выделения главенствующих узкоспециализированных (возможно, смежных) задач, регулируемых и выполняемых определенным подразделением компании [1].

При этом следует принимать во внимание возможность влияния каждой стратегии на реализацию другой, поскольку каждая из них формируется для развития, а не конкуренции с иной в интересах достижения разноформатных целей компании [13].

Эффективность корпоративной стратегии начинается с определения ощутимых выгод от комбинирования отдельных бизнесов в одну корпорацию. Таким образом, корпоративная стратегия обеспечивает повышенную отдачу на вложенные ресурсы не за счет эффективной работы каждого бизнеса в отдельности, а благодаря эффективному комбинированию этих бизнесом. Она не стимулирует рентабельность отдельного бизнеса (это задача бизнес-стратегии) [3]. В сфере интересов корпоративной стратегии находятся вопросы увеличения или сокращения числа и разнообразия корпоративных бизнесов с целью получения наиболее эффективной комбинации [18; 19].

Воздействие при стратегическом плане можно определить, как изменение результата, вызванное деятельностью организации. Оно может быть положительным или отрицательным, преднамеренным или непреднамеренным. Результат – это уровень благополучия группы людей или состояние окружающей среды в результате какого-либо события или действия. Управление воздействием – это процесс выявления положительного и отрицательного влияния деятельности предприятия на людей и планету, а также снижения негативного воздействия и усиления положительного [23]. Для оценки воздействия используются три критерия:

– намеренность – это осознанное и заранее сформированное стремление инвестора оказать положительное социальное или экологическое воздействие своей деятельностью. Таким образом, инвестор стремится к двойной отдаче — финансовой и нефинансовой. Эта намеренность должна проявляться на каждом этапе инвестиционного процесса, в том числе при анализе и выборе проектов;

– дополнительная роль – это особый вклад инвестора, который позволяет компании усилить положительное влияние на общество. Этот вклад может быть финансовым, например, при финансировании проектов, которые не поддерживаются традиционными участниками рынка, или нефинансовым, например, при оказании инвестору постоянной и активной поддержки для максимизации социального и экологического эффекта от его инвестиций;

– измеримость – это оценка положительных и отрицательных внешних эффектов от инвестиций. Социальный инвестор должен оценивать влияние своих инвестиций и иметь возможность сравнивать его с первоначальными целями. Такая оценка может быть качественной или количественной и касаться влияния на различные заинтересованные стороны компании, а также на продукты и услуги, которые она предлагает. Важно отметить, что цель такой оценки – количественно измерить влияние средств, вложенных в компанию, а не самой компании [3; 16; 23].

Вопросы корпоративных стратегий и проблемы устойчивого функционирования компаний представляют особую значимость для Российской Федерации, так как российские компании, не обладая достаточным опытом хозяйствования в условиях рынка, оказались под воздействием, с одной стороны, сложных экономических процессов, происходящих в мировой экономике, с другой стороны, - над ними находится экономическая нестабильность российского национального хозяйства [5; 6].

Реализация ESG в современных условиях находится в компетенции высшего корпоративного руководства в связи с охватом и обобщением

направлений, которая формируется в ESG-стратегию под влиянием ключевых показателей эффективности реализации программ, что изображено на рисунке 10.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Модель развития российских компаний при условиях глобальных вызовов

Сформированные в указанной модели параметры являются ключевыми показателями эффективности реализации программ ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов, поскольку отображают актуальные факторы, наиболее часто возникающие в процессе деятельности различных компаний.

Интеграция ESG-принципов в корпоративные стратегии приносит российским компаниям множество преимуществ и выгод [8]. ESG-принципы способствуют долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности компании: это инновации, снижение рисков, привлечение инвестиций,

улучшение репутации. Необходимо отметить, что на эффективность компании влияют реально выполняемые мероприятия и качественное соблюдение взятой ответственности российскими компаниями [18].

Учитывая тот факт, что ESG-стратегия представляет собой реализацию трех основополагающих принципов, выражающихся в формировании и применении обширных программ, охватывающих и затрагивающих различных стейкхолдеров и связанных с ними массивов данных, вызовов и угроз, то при их осуществлении компании обязаны покрывать риски. Данные риски представляется целесообразным распределять по группам влияния, в качестве инструмента для совершения таких действий по классификации для дальнейшего управления ими приводится схема, изображенная на рисунке 11.

Вероятность	Крайне высокая					
	Высокая					
	Средняя					
	Низкая					
	Крайне низкая					
	*	Крайне низкое	Низкое	Среднее	Высокое	Крайне высокое
	Влияние					

Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Схема групп влияния рисков

Среди причин и стимулов, обуславливающих первостепенную значимость внедрения ESG в корпоративную стратегию, следует выделить повышение лояльности и усиление деловой репутации на отраслевом рынке и общественном пространстве в целом; удержание и привлечение внимания действующих и потенциальных стейкхолдеров, приоритетное получение государственной и инвестиционной поддержки, улучшение финансовых результатов деятельности. Важно отметить, что концепция ESG, нацеленная на реальную пользу для участников рынка, предполагает добросовестное и качественное выполнение внедренных подходов [20].

В целом, интеграция ESG в корпоративные стратегии является стратегическим решением выстраивания долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности компании [17; 19]. Изменчивость всех сфер общества, понимание необходимости перестроения рынка обусловило обсуждение правового поля динамики деятельности в контексте повестки устойчивого развития [16].

Законодательное регулирование призвано задать направление пути, иногда – поддержать его, когда неформальное развитие закрепились до его оформления в закон, также сформировать предмет контроля – систематизировать деятельность, то, в чем нуждается сфера устойчивого развития, находясь в динамичных условиях [26, 43].

Отдельных структурных единиц для точечного развития социального аспекта в Государственной Думе не создано, однако такие законопроекты, которых, необходимо отметить, значительное количество (например, изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, улучшающий положение работников), рассматриваются профильными комитетами. Когда вопрос затрагивает междисциплинарную тематику, также назначается комитет-соисполнитель, они рассматривают и взаимодействуют при обсуждении законопроектов, выработывая поправки и приходя к общему видению законодательного регулирования [45].

Принятие законодательных мер проходило точно и постепенно движется к системе, предусматривающей контроль и ответственность, но и развитие добровольного признания ответственности, а также защиту от воздействия иностранных государств.

Основные аспекты разработки и принятия законодательного регулирования [45; 50; 51]:

- 1) создается нормативная база для льготного финансирования зеленых проектов;

2) сохранение окружающей среды (законопроекты о внесении изменений в Лесной кодекс Российской Федерации защита границ земель, лесоклиматические проекты на землях лесного фонда, направленные на сокращение выбросов парниковых газов, принят закон о нулевом НДС на услуги оператора реестра углеродных единиц, направленный на стимулирование реализации климатических проектов и на развитие рынка углеродных единиц в целом);

3) план мероприятий по развитию добровольчества (законопроекты о льготах, комитет по молодежной политике организует мероприятия по обсуждению содействия корпоративного волонтерства);

4) социальные законопроекты для сохранения прав работников различных категорий (молодой работник, семьи с детьми, поддержка отцовства);

5) нормативная база для развития корпоративного управления (возможность проведения общих собраний акционеров в заочной форме, повышенный порог владения акциями для подачи иска акционерами и получения информации о совершенной без согласия сделке с заинтересованностью, перевод дивидендов без задействования иностранных учетных институтов);

6) информационные письма Банка России о разработке стратегий устойчивого развития [39; 40].

Многие законопроекты требуют дополнительных расходов из федерального бюджета, поэтому Правительство Российской Федерации не поддерживает их в первоначальной редакции, однако для этого созданы несколько чтений, и после принятия в первом чтении или обсуждения до первого чтения на Комитете – профильные организации обосновывают необходимость и эффект от расходов, а также ищут пути снижения расходных обязательств и возможности регулирования без дополнительных затрат [45].

В настоящее время законодательное регулирование нацелено на доработку собственной системы и разработку единого понятийного аппарата и концепции в области устойчивого развития [30].

Концепция ESG-критериев возникла сравнительно недавно, и разработка интеграции таких показателей в стратегию компании осуществлялась достаточно хаотично и не регламентированно, поскольку хоть и приходило понимание значимости внедрения, но в приоритетную реализацию включались проекты, которые в том или ином виде осуществлены в компаниях [1; 28, 35].

Внедрение ESG-критериев зачастую происходило в соответствии со сравнением рисков и возможностей при их реализации, где определялись эффекты от экологических, социальных и проектов в сфере корпоративного управления [31; 64].

Научные исследования в данной сфере с начала 21 века все больше позволяли найти подходы к внедрению и помогали компаниям выявлять потребности стейкхолдеров, ключевые и второстепенные, выстраивая стратегии исходя из них [78].

1.2 Основные направления и показатели эффективности реализации программ ESG-стратегии

В условиях растущего внимания общества к вопросам устойчивого развития компании уделяют большое внимание показателям ESG. Во многих исследованиях утверждается, что высокие показатели ESG свидетельствуют о способности компании защищать окружающую среду, обеспечивать социальную ответственность и эффективное корпоративное управление. Однако наличие информационной асимметрии и агентских проблем позволяет предположить, что ESG-принципы могут использоваться компаниями для достижения краткосрочных целей по прибыли. Несмотря на активное

внедрение ESG-практик в компаниях, наблюдается рост числа нарушений ESG-принципов. Нарушения ESG-принципов в корне противоречат им и часто связаны со сложными агентскими дилеммами и информационной асимметрией [87].

Отрицательная связь между показателями ESG и реакцией рынка усиливается в тех случаях, когда компании улучшают показатели ESG ради краткосрочной прибыли. Компании с высоким риском «зеленого камуфляжа» особенно сильно реагируют на это падением стоимости акций. Это означает, что инвесторы могут выявлять предвзятость в ESG-рейтингах, вызванную краткосрочными мотивами или риском «зеленого камуфляжа», особенно в случае непредвиденных нарушений принципов ESG. Таким образом, завышенные ESG-рейтинги корректируются, и рынок налагает дополнительные санкции на компании, получившие высокие ESG-рейтинги с помощью некорректных методов [47].

Согласно теории атрибуции ответственности, страховая роль показателей ESG зависит от типа рискованного события – негативного события, которое может привести к снижению стоимости акций. Показатели ESG могут играть роль защиты стоимости, если можно определить, что рискованные события не связаны с действиями самой компании. Показатели ESG могут смягчить негативное влияние рискованных событий, если неясно, кто несет за них ответственность. Показатели ESG могут снизить влияние слухов об ESG на цену акций, показатели ESG защищают акционерную стоимость. В современную эпоху стремительного развития медиа слухи стали серьезным фактором, дестабилизирующим рынки капитала, и определяющим фактором краткосрочной оценки стоимости компаний. Хотя ESG-принципы по своей сути выполняют функцию защиты от внешних рисков, они не могут служить прикрытием для корпоративных нарушений этических норм. Инвесторы могут выявлять и наказывать компании, использующие ESG-практики, основанные на краткосрочном мышлении, а также те, которые занимаются

«зеленым камуфляжем». Только компании, для которых ESG является долгосрочной целью развития, могут завоевать доверие инвесторов, что отразится на стоимости их акций [55].

Для компаний, допустивших нарушения в области ESG, эффект защиты стоимости, обеспечиваемый ESG, не работает, поскольку неожиданные нарушения вызывают сомнения у инвесторов в отношении ESG-рейтингов компании. В условиях глобальных вызовов ESG-практики, основанные на краткосрочном подходе, и фиктивные ESG-практики не могут защитить корпоративную ценность, в то время как ESG-практики, основанные на долгосрочном подходе, способствуют ее сохранению [55].

В связи с обострением экологических проблем и иными кризисными ситуациями растет спрос на информацию об экологических, социальных и управленческих показателях компаний. В ответ на этот спрос частные организации (рейтинговые агентства) начали оценивать ESG-показатели компаний. В настоящее время бытует мнение, что ESG-рейтинговые агентства играют важную роль в экономике. Рейтинги ESG-агентств также могут побудить все компании улучшить свои показатели в области ESG. Компании с низким рейтингом могут столкнуться с необходимостью немедленных инвестиций в ESG. Компании с высоким рейтингом, исходя из рациональных ожиданий, также будут учитывать возросшую конкуренцию и реагировать на повышенное внимание к своей деятельности [61]. Рейтинговые агентства в сфере ESG могут увеличить объем ESG-информации на рынке двумя способами: снизив затраты на обработку информации для заинтересованных сторон и стандартизовав ESG-информацию. Одним из факторов, обуславливающим значимость рейтинговых агентств, является сложность в получении стейкхолдерами структурированной информации о реализации ESG из различных источников, которая связана с финансовыми, трудовыми, коммуникационными и затратами на иные ресурсы в масштабных значениях [65]. При этом рейтинговые агентства, аккумулирующие информацию и

формирующие различные аналитические материалы, располагают ресурсами, выработанными за годы деятельности, что позволяет проводить обработку информации с несопоставимо меньшими расходами по сравнению с заинтересованными сторонами деятельности компаний. Вместе с тем следует отметить, что актуальным вопросом на повестке научного и отраслевого сообщества, в решении которого могут поспособствовать рейтинговые агентства, является унификация методологий, проблематика которого заключается в накопленном объеме разнообразных направлений оценки и анализа ESG-информации такими организациями [65].

О мерах, принимаемых компаниями для сокращения производственных отходов: по мере роста охвата компаний рейтингами ESG их общий объем выбросов токсичных веществ снижается. Компании сокращают выбросы токсичных веществ, уменьшая как количество предприятий с высоким уровнем загрязнения, так и средний уровень выбросов на одно предприятие [56]. Компании, уделяющие больше внимания принципам ESG, с большей вероятностью сократят количество отходов за счет внедрения более экологичных производственных технологий. По мере расширения ESG-покрытия компании количество нарушений в сфере охраны окружающей среды и защиты прав потребителей снижается. Более широкое освещение ESG-инициатив повышает ESG-рейтинги компаний. Дополнительное освещение ESG-инициатив улучшает показатели компаний в области ESG, независимо от уровня расхождения между старым и новым рейтинговыми агентствами. Как реальные показатели ESG, так и существующие рейтинги улучшаются во всех группах с разным уровнем расхождения [63]. Единственное исключение – когда за более высоким рейтингом следует более низкий. В этом случае традиционные рейтинговые агентства корректируют рейтинги в сторону понижения в соответствии с новым рейтингом. Однако эта корректировка не отражается на реальных показателях ESG. Одно из возможных объяснений заключается в том, что

присвоение низкого рейтинга компании с высоким рейтингом может вызвать споры, поэтому новое рейтинговое агентство в таких случаях проводит более тщательную проверку. В результате новые рейтинги более информативны и задают тон на рынке.

Рейтинговые агентства в сфере ESG предоставляют дополнительную информацию заинтересованным сторонам. Возможно выделить два способа, с помощью которых рейтинговые агентства могут генерировать эту информацию: обработка и стандартизация данных об ESG. Институциональные инвесторы особенно чувствительны к затратам на обработку информации, учитывая, что они управляют портфелями из множества акций. Таким образом, если рейтинговые агентства улучшат обработку ESG-информации, то компании, получившие дополнительное покрытие от агентства, также столкнутся с увеличением доли институциональных инвесторов, ориентированных на ESG. В соответствии с этой идеей можно сделать вывод, что ESG привлекает больше институциональных инвесторов, особенно тех, кто отдает предпочтение акциям с ESG-рейтингом [66].

Эффект охвата одинаков для компаний как в высококонкурентных, так и в менее конкурентных отраслях. Это говорит о том, что влияние рейтинговых агентств в сфере ESG не ограничивается упрощением сравнения компаний. Охват рейтинговыми агентствами ESG повышает уровень раскрытия ESG-информации в годовых отчетах компаний. Этот эффект согласуется с тем фактом, что рейтинговые агентства поощряют более качественное раскрытие информации более высокими рейтингами. Однако возникает вопрос, не связано ли повышение рейтингов компаний, охваченных рейтинговыми агентствами, с тем, что они стали раскрывать больше информации. Несмотря на то, что компании, предоставляющие более полную информацию, получают более высокие рейтинги, раскрытие информации само по себе не может объяснить влияние освещения на показатели ESG. Охват

компаний рейтинговыми агентствами, специализирующимися на ESG-рейтингах, связан с более высокими показателями в области ESG. Повышение качества информации в ESG-отчетности в других сферах способствует активизации деятельности в области ESG. Например, отдельные исследования показывают, что компании в странах, где требуется раскрытие нефинансовой информации, значительно чаще занимаются социально ответственной деятельностью. Также указывается, что компании ведут более социально ответственную деятельность в странах со свободными СМИ [46]. Требования к раскрытию информации в области устойчивого развития, социальной ответственности и корпоративного управления повышают доступность и качество ESG-отчетности. В условиях возрастающих глобальных вызовов рейтинговые агентства оказывают влияние на показатели ESG в большей степени, чем другие устоявшиеся механизмы, такие как обязательное раскрытие ESG-информации и освещение в СМИ [91].

Необходимо отметить возросшую важность вопросов ESG для советов директоров корпораций и основных заинтересованных сторон фирмы. По мере обсуждения и внедрения новых стандартов ESG специалисты по деловой этике должны помогать руководствоваться законодательством, изучая его эффективность в изменении корпоративного поведения и определяя необходимые реформы. Однако поведение компаний определяется не только правовыми институтами, но и социальными нормами и деловой практикой. Рейтинговые агентства ESG стали важным источником информации, и их деятельность влияет на показатели ESG компаний [92].

Следует высказать опасение по поводу того, что ESG-рейтинги, составленные разными агентствами, часто расходятся. Однако несмотря на расхождения, ESG-рейтинговые агентства предоставляют актуальную информацию о ESG-показателях компаний. В соответствии с идеей о том, что различные мнения информативны, можно отметить, что более широкое раскрытие ESG приводит к большему расхождению в рейтингах ESG между

поставщиками. Обширная литература показывает, что большее и более качественное раскрытие бухгалтерской информации может привести к ощутимым выгодам для фирм на рынке капитала. В целом, рейтинговые агентства ESG стимулируют компании улучшать свои показатели в области ESG [61].

Что касается данных о корпоративной социальной ответственности, полученных от сторонних организаций, следует отметить, что существует значительная положительная корреляция между размером компании и ее рейтингом в области устойчивого развития, даже если рейтинги основаны на независимой оценке информации, связанной с экологическим, социальным и корпоративным управлением. Более крупные компании предоставляют больше данных для баз данных ESG рейтинговых агентств. ESG-рейтинг искажает реальную картину в пользу крупных компаний, поскольку он зависит от ресурсов, необходимых для предоставления ESG-данных, и доступности этих данных. Крупные компании, как правило, более ответственно подходят к раскрытию информации о корпоративной социальной ответственности, поскольку на них оказывается социальное и рыночное давление, требующее ответственного и надежного подхода [76].

Рейтинговые агентства ESG присваивают более высокие баллы компаниям, которые предоставляют более подробную информацию об устойчивом развитии. Например, чем больше доступных данных, положительных или отрицательных, тем выше общая оценка устойчивости компаний по версии Thomson Reuters. Рейтинговое агентство Bloomberg также прямо указывает, что наказывает компании за отсутствие данных об устойчивом развитии. Рейтинговые агентства стимулируют компании к более активному раскрытию информации, что, в свою очередь, увеличивает объем ESG-информации на рынке. ESG-рейтинг искажает реальную картину в пользу крупных компаний, поскольку он зависит от ресурсов, необходимых для предоставления ESG-данных, и доступности этих данных. Примечательно,

что крупные компании, как правило, более ответственно подходят к раскрытию информации о корпоративной социальной ответственности, поскольку на них оказывается социальное и рыночное давление, требующее ответственного и надежного подхода [46].

Если рейтинговые агентства ESG предоставляют информацию о результатах деятельности фирм по ESG, их освещение должно мотивировать фирмы продолжать деятельность по ESG. Инвестиции в ESG обходятся дорого, и фирмы с большей вероятностью пойдут на это, когда они смогут достоверно информировать рынок о своих результатах ESG. Как независимая третья сторона, рейтинговые агентства могли бы помочь заинтересованным сторонам фирм лучше оценить показатели ESG фирм и, в процессе, стимулировать фирмы к улучшению своих показателей ESG. Первоначальное давление будет оказываться на фирмы с наихудшими показателями ESG, но оно быстро перетечет к фирмам с более высокими показателями. В ожидании реакции рынка даже компании с высокими показателями в области ESG могут оперативно отреагировать и увеличить инвестиции в ESG после получения дополнительного финансирования. В одном из исследований подтверждается, что включение в рейтинги ESG улучшит реальные показатели ESG компаний, включенных в рейтинги. При выставлении оценок эксперты обычно учитывают широкий спектр факторов. Если рейтинги информативны и их наличие побуждает компании работать лучше, то можно предположить, что дополнительное освещение в СМИ также повысит показатели ESG компании.

Положение о том, что рейтинговые агентства повышают эффективность работы, подтверждается в различных сферах, например, в ресторанном бизнесе. В настоящее время в большинстве регионов проверяют санитарное состояние ресторанов. После введения рейтинговой системы результаты проверок санитарного состояния ресторанов улучшились, повысилась чувствительность потребительского спроса к изменениям

рейтинга, а количество госпитализаций из-за пищевых отравлений в штате снизилось. Рестораны также реагируют на рейтинги, составленные частными агентствами, такими как «Мишлен». Рестораны, отмеченные звездами «Мишлен» (после введения санкций – гида «Мишлен»), с большей вероятностью будут улучшать качество блюд, винной карты и других аспектов, независимо от своей репутации [46].

В настоящее время заинтересованные стороны могут получать информацию, связанную с ESG, из различных источников, в том числе из корпоративных отчетов. Однако информация в этих источниках разрозненна, что существенно снижает ее полезность для участников рынка. Рейтинговые агентства в сфере ESG могли бы снизить затраты на обработку информации для заинтересованных сторон, особенно для институциональных инвесторов, поскольку они управляют крупными портфелями. Если это так, то рейтинги ESG привлекут институциональных инвесторов, которые уделяют особое внимание вопросам ESG. Если рейтинговые агентства, занимающиеся вопросами ESG, будут способствовать обработке ESG-информации, то, как ожидается, их деятельность приведет к увеличению доли институциональных инвесторов, отдающих предпочтение ESG-принципам [84].

Интересно, что инвесторы, уделяющие внимание принципам ESG, могут усилить давление на компании, чтобы те еще больше улучшили свои показатели в этой сфере – либо отказываясь от сотрудничества с ними, либо требуя более эффективного корпоративного управления. Возможно предположить, что институциональные инвесторы могут улучшить показатели компаний в сфере ESG, выдвигая соответствующие предложения. Взаимные фонды, поддерживающие корпоративную социальную ответственность, улучшают показатели компаний в этой сфере. Заинтересованные стороны также могут оказывать давление на отстающие компании, чтобы те улучшили свои показатели в области ESG. Однако во всех

этих случаях инвесторам нужна достоверная оценка показателей ESG компании, и в этом могут помочь рейтинговые агентства [86].

Рейтинговые агентства в сфере ESG также могли бы увеличить объем информации на рынке за счет стандартизации данных, доступных из открытых источников. Поскольку агентства используют одну и ту же методологию для оценки компаний, их рейтинги облегчают сравнение компаний (на основе рейтингов одного и того же агентства). Эффект стандартизации будет сильнее проявляться в более конкурентных отраслях, поскольку в таких отраслях у заинтересованных сторон больше возможностей для выбора. Если рейтинговые агентства, оценивающие экологическую, социальную и управленческую деятельность, будут способствовать сравнению показателей ESG разных компаний, то их влияние усилится в более конкурентных отраслях. Рейтинговые агентства присваивают компаниям более высокие рейтинги за предоставление большего объема раскрываемой информации. Некоторые из них прямо заявляют, что наказывают компании, предоставляющие меньше данных по ESG. Таким образом, освещение в рейтинговых агентствах, занимающихся вопросами ESG, может увеличить объем доступной информации по ESG, раскрываемой компаниями [46].

После расширения охвата компании раскрывают больше информации, связанной с экологическим, социальным и корпоративным управлением, как в абсолютном выражении, так и в процентном отношении к размеру подаваемой отчетности. Более крупные компании (по совокупным активам) раскрывают больше информации, связанной с ESG. Раскрытие информации, связанной с ESG, отрицательно коррелирует с показателями эффективности бухгалтерского учета (рентабельностью активов) и положительно – с количеством институциональных инвесторов. Также в более крупных отчетах содержится больше информации, связанной с ESG [90].

Если рейтинговые агентства ESG оказывают давление на фирмы с целью улучшения их показателей ESG, можно ожидать, что фирмы

прокомментируют освещение в своих годовых отчетах. Обзор 10 тысяч заявок фирм, получивших дополнительное освещение рейтинговыми агентствами ESG, показывает, что это действительно так.

Рейтинговые агентства ESG оказывают давление на компании, чтобы те раскрывали больше информации в области ESG. Как отмечают отдельные исследователи, рейтинговые агентства ESG присваивают более высокие рейтинги компаниям, раскрывающим больше информации, связанной с ESG. В связи с этим возникает вопрос, действительно ли положительное влияние освещения в СМИ на рейтинги ESG, связано с более активным раскрытием информации. Более полное раскрытие информации не является основной причиной повышения ESG-рейтингов компаний с более широким охватом. В рамках систематизации имеющихся положений выявлено, что увеличение освещения ESG-вопросов повышает уровень институциональной собственности как в процентном соотношении, так и в количестве институциональных инвесторов. Этот эффект также имеет экономическое значение. Например, одно дополнительное освещение увеличивает долю институциональной собственности компании на 2,1%. Институциональные инвесторы, отдающие предпочтение компаниям с низким уровнем ESG, не реагируют на дополнительное внимание со стороны рейтинговых агентств.

ESG-рейтинговые агентства могут генерировать дополнительную информацию о компаниях, которые они оценивают, снижая затраты на сбор информации или способствуя стандартизации.

Сформулированные положения могут быть полезны для совершенствования законодательного регулирования ESG-стратегий, в частности, в стремлении регулировать уровень приверженности принципам ESG на рынке.

ESG-рейтинговые агентства улучшают показатели ESG компаний, аналогичного эффекта можно добиться и с помощью других механизмов, таких как обязательное раскрытие ESG-информации.

В отношении основных показателей реализации программ корпоративной ESG-стратегии можно представить индикаторы в соответствии с основными индексами, которые указаны в таблице 1 [62].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика индикаторов различных агентств

Основные индексы	Окружающая среда	Общество	Корпоративное управление
1	2	3	4
Bloomberg	Выбросы углерода	Цепочка поставок	Зарплата
	Изменение климата	Гендерное разнообразие	Права акционеров
	Загрязнение/отходы	Политическое влияние	Периодическая смена руководителей
	Истощение ресурсов	Права человека	Независимые директора
	Возобновляемая энергия	Общественные отношения	Кумулятивное голосование
Thomson Reuters	Использование ресурсов	Сотрудники	Корпоративное управление
	Выбросы углерода	Основные права	Поведение компании
	Изобретения	Общественные отношения	-
	-	Ответственность за продукт	-
MSCI	Изменение климата	Человеческий капитал	Управление
	Инициативы в области устойчивости	Ответственность за продукт	Акционеры
	Загрязнение/отходы	Противодействие	Стратегия корпоративной социальной ответственности
	Природные ресурсы	Социальные возможности	-

Источник: составлено автором по материалам [62].

Приведенные индикаторы составляющих комплексные показатели ESG-стратегии указывают на разнообразие конкретных оцениваемых направлений в рамках одного обобщающего компонента E, S и G.

Различия в данных обусловлены, в том числе наличием различных методологий, позиции руководства агентств относительно применения

подходов к определению существенных тем, систематизации и аналитике данных.

В целях систематизации сходств и отличий имеющихся на рынке методологий проведен мониторинг основных элементов рейтинговых методологий агентств АО «АКРА», ООО «Национальные кредитные рейтинги», ООО «Национальное рейтинговое агентство», АО «Рейтинговое агентство «Эксперт РА», результаты которого отображены в таблице 2 [53; 58; 59; 60; 70].

Таблица 2 – Сравнительная характеристика методологии рейтинга различных агентств

Разработчик	Название методологии	Предмет рейтинга
АО «АКРА»	Методология оценки ESG	Оценка деятельности в области экологической и социальной ответственности, корпоративного и государственного управления
ООО «НКР»	Методология присвоения ESG-рейтингов	Оценка соответствия текущей практики в стратегии объекта рейтинга целям устойчивого развития, в том числе защите и восстановлению окружающей среды, социальной ответственности, развитию корпоративного управления для реализации этих целей, а также оценка рисков в сферах экологии, общественного развития и корпоративного управления
ООО «НРА»	Методология присвоения ESG-рейтингов	Оценка подверженности объекта рейтинга экологическим и социальным рискам, а также рискам корпоративного управления
АО «Эксперт РА»	Методология присвоения ESG-рейтингов	В какой степени процесс принятия ключевых решений в компании (регионе, городском округе) ориентирован на устойчивое развитие в экологической, социальной сферах и управлении

Источник: составлено автором по материалам [53; 58; 59; 60; 70].

Социально ответственные компании общества внедряют принципы устойчивого развития в общую стратегию и раскрывают отчетность, руководствуясь, приоритетно международными стандартами, а также принимаемыми нормативными правовыми актами и разъяснениями органов государственной власти и Банка России.

Необходимо отметить, что перераспределение значимости критериев в сторону социального критерия произошло после 2022 года, в связи со сменой ориентации на национальные рынки.

Стремительное развитие науки в области устойчивого финансирования и относительная незрелость индустрии ESG-рейтингов в сочетании с жесткой конкуренцией между несколькими крупными поставщиками рейтингов приводят к частым изменениям в методологиях этих поставщиков. В отсутствие соответствующих глобальных стандартов или нормативных актов при внесении изменений проводятся консультации с клиентами агентства. Несмотря на то, что методологии должны соответствовать меняющимся рыночным тенденциям и ожиданиям, с каждым изменением становится все сложнее проводить ретроспективный анализ и отслеживать прогресс компаний. Волатильность рейтингов, возникающая в результате обновления методологий, остается проблемой для инвесторов и подчеркивает важность того, чтобы поставщики ESG-рейтингов взаимодействовали со своими клиентами в случае таких изменений, чтобы обеспечить полное понимание новой методологии [100].

1.3 Системный подход к реализации сбалансированной ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов

Существуют основные принципы ESG-критериев, среди которых необходим баланс в их реализации, однако практическая реализация основана в приоритете на экологический критерий, что не соответствует данной концепции, а требования и ожидания стейкхолдеров в отношении S и G критериев растут и предъявляются все более жестче, что выражается также в рейтинговании компаний. Развитие S-критерия обусловлено сложившимися внешнеполитическими условиями, повлиявшими на партнерские взаимоотношения при реализации экологических проектов, однако это

условия из-за конъюнктуры данной сферы, а усилия компаний должны быть более модернизированы в направлении выравнивания и достижения сбалансированности ESG-критериев [103].

В связи с тем, что компании не предусматривают изначально организационно-техническое обеспечение внедрения ESG-критериев, пересмотр стратегии происходит длительное время и с потерей финансовых и иных ресурсов, что влияет не только на положение компании, но и на желание руководства в реализации таких проектов. Выстроенная система будет решением планомерного внедрения ESG-критериев на основе сбалансированности таких критериев в стратегии [68].

Исходя из проанализированных существующих реалий, внедрение ESG-критериев осуществляется хаотично, не имея четко последовательной системы и понимания баланса в направлении ресурсов, в частности, охватывается в большей степени только экологический критерий, вместе с тем происходит внедрение отдельных инструментов, позволяющих сбалансированно реализовывать на каждом этапе проекты корпоративной ESG-стратегии, также представляется необходимым использовать компаниям комплексную систему внедрения ESG-критериев от обоснования необходимости реализации до достижения целей и публикации информации о результатах компании в данном направлении [68].

Тематика устойчивого развития, нацеленная на сохранение наследия для будущих поколений, ESG-критерии, экологическая ответственность, социальная ответственность, развитие корпоративного управления, охватили значимую часть актуальных обсуждений, в связи с чем их внедрение в стратегию компании предполагается как безоговорочная основа, которую необходимо выполнять [68].

Однако в ажиотаже и внимании к данным критериям, и их положительного влияния на все общество, каждой компании при разработке

их внедрения следует подходить обоснованно к возможности их выполнения, а не фиктивному включению в стратегию деятельности [68].

Исходя из данного предположения, можно сформировать в стратегии компании цели и мероприятия для подготовки к реализации ESG-критериев в будущем, а не отказываться от их внедрения из-за текущей невозможности надлежащего выполнения данной концепции в стратегии компании [68].

Необходимо принять во внимание, что невозможность внедрения ESG-критериев затрагивает те аспекты, на которые компании требуются ресурсы, отсутствующие в ее резервах на реализацию таких проектов, а базовые основные ESG могут быть реализованы в полной мере без ущерба положению компании.

Обоснование внедрения ESG-критериев в стратегию компании должно основываться на общих принципах данной концепции, при этом учитывая сферу деятельности компании, ее характеристики, которые потребуются для реализации таких проектов [68].

В условиях продолжающейся сложной геополитической ситуации при обосновании внедрения ESG-критериев нужно подходить гибким способом, оценивая реальные возможности компании, собственные ресурсы, привлеченные ресурсы, а также планировать оптимистичный, реальный и негативный сценарий внедрения ESG-критериев в среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом периодических колебаний.

Разработка обоснования необходимости обязательно должна включать видение членов высших органов управления в компании и менеджмента в решении возможных проблем при реализации ESG-проектов, которые могут повлечь убытки компании вследствие непредвиденных ситуаций в рамках современных условий деятельности всего рынка компаний [68].

В оценку значимости и приоритетности каждого аспекта ESG для компании предлагается включать два основных направления:

1) подверженность компании существенным ESG-рискам или степень подверженности таким рискам. Подверженность можно рассматривать как совокупность факторов, связанных с вопросами ESG, которые представляют потенциальный экономический риск для компании. Другой подход к оценке подверженности – это анализ чувствительности или уязвимости компании к ESG-рискам;

2) то, как компания управляет вызовами, будь то с помощью внутреннего контроля, взаимодействия с заинтересованными сторонами или планов перехода [68; 105].

Среди потенциальных вызовов, с которыми могут столкнуться компании, наиболее очевидными и изученными на сегодняшний день являются экологические риски, особенно связанные с изменением климата. Эти климатические глобальные вызовы возможно поделить на две категории:

– физические риски связаны с непосредственными, ощутимыми последствиями событий, интенсивность или вероятность которых возрастают из-за изменения климата. К ним относятся экономические последствия ущерба, нанесенного инфраструктуре, цепочкам поставок и любой искусственной среде. Изменение климата создает нагрузку на эти системы, и важно принять меры для обеспечения их устойчивости. По мере роста числа стихийных бедствий, повышения уровня моря, наводнений, аномальной жары, нехватки воды и миграции из-за изменения климата предприятия не смогут работать в прежнем режиме. Для оценки этих рисков необходимо смоделировать ряд возможных сценариев, чтобы определить, как климатические изменения повлияют на деятельность компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе;

– риски переходного периода – это риски, связанные с трансформацией экономики в сторону более устойчивых и низкоуглеродных моделей производства. Они связаны с процессом перехода от использования ископаемого топлива к низкоуглеродной экономике. Например,

потенциальное введение налога на выбросы углерода, требования к раскрытию информации о выбросах углерода или переход на возобновляемые источники энергии – это меры, которые компаниям необходимо предвидеть, чтобы они стали для них возможностями, а не рисками. Все компании столкнутся с этими рисками и должны будут их оценить, но некоторые отрасли пострадают гораздо сильнее других. Например, сектор ископаемого топлива, скорее всего, столкнется с высоким риском перехода к альтернативным источникам энергии, поскольку компании постепенно сокращают использование ископаемого топлива, чтобы соответствовать своим климатическим целям [105].

Неспособность учесть соответствующие факторы ESG и предвидеть связанные с ними вызовы может привести к репутационным потерям как для компании, так и для управляющих активами, которым она принадлежит. Репутационный риск – это вероятность негативных событий, а также общественного мнения и восприятия, которые негативно сказываются на доходах, бренде, поддержке и публичном имидже компании. Общество все больше осознает социальную ответственность компаний и оказывает на них все большее давление, требуя образцового поведения. Предвидение потенциального ущерба, который судебные разбирательства по вопросам ESG могут нанести репутации компании, стало приоритетом для многих советов директоров [23].

Эти репутационные вызовы в глобальном аспекте охватывают широкий спектр вопросов, в том числе изменение климата, гендерный состав совета директоров, корпоративную культуру, права человека, борьбу с коррупцией, конфиденциальность данных и многое другое. От борьбы с изменением климата до обеспечения многообразия на руководящих должностях – советы директоров и управляющие активами все чаще сталкиваются с необходимостью учитывать факторы ESG в своей деятельности. Социальные и управленческие вопросы, такие как

корпоративная культура, поведение руководства и конфиденциальность данных, оказывают все большее влияние на эффективность и репутацию компаний. Угроза репутации бренда может нанести ущерб репутации всей компании, которой он принадлежит. Клиенты и инвесторы ожидают от корпоративного руководства высокой экологической ответственности, справедливого отношения к сотрудникам и соблюдения этических норм [103].

Лучшее понимание финансового и репутационного воздействия вопросов ESG привело заинтересованные стороны к осознанию важности этих вопросов для финансовых показателей компании. Исследования показывают, что учет факторов ESG повышает стоимость компании и способствует институциональной ответственности. В конечном счете, репутационные риски могут угрожать стабильности и конкурентоспособности компании, если их не предотвращать или должным образом не управлять ими. Еще одна важная причина, по которой необходимо учитывать репутационные риски при внедрении и реализации ESG-стратегии, заключается в том, что баланс между материальными и нематериальными активами сместился в пользу таких ценностей, как доверие, репутация и деловая репутация, которыми управлять не так просто, как оборудованием и персоналом. В результате стоимость компании все больше зависит от ее нематериальных активов [72].

При обосновании следует оценить наиболее полную совокупность элементов в целях составления релевантной картины позиций организации для внедрения ESG-критериев в стратегию компании:

Для визуализации разработки обоснования внедрения ESG-критериев в стратегию компании и выявления причин внедрения или корректировки намеченных планов, можно составить матрицу ESG-критериев, располагая составные части критериев по двум осям, что показано на рисунке 12:

- потенциальное влияние на бизнес;
- значимость для заинтересованных сторон [68].



Источник: составлено автором по материалам [61].

Рисунок 12 – Проект матрицы ESG-критериев

Итак, в результате проработки обоснования внедрения ESG-критериев, компания может сформировать планы в двух направлениях:

- внедрение ESG-критериев обоснованно на данном этапе развития компании и принесет значимую пользу обществу вместе с развитием ее деятельности;
- внедрение ESG-критериев не может быть реализовано компанией в полном объеме, соответствующем стандартам, мнению общества, иных факторам внешней среды.

Развитие деятельности компании в данном направлении не должно заканчиваться на выводе о невозможности, нецелесообразности реализации внедрения ESG-критериев.

В случае выявленной обоснованности необходимости и возможности внедрения ESG-критериев, утверждения высшим органом управления компании, следующим этапом на уровне руководства и менеджмента должны быть разработаны действия по обеспечению такого внедрения. Необходимо формирование концепции по внедрению ESG-критериев и организационно-методическое обеспечение внедрения ESG-критериев в стратегию компании.

Влияние рисков, связанных с вопросами реализации ESG, может быть минимизировано при наличии нацеленного на долгосрочные приоритеты с возможностью динамики в связи с условиями глобальных ситуаций подхода в рамках корпоративной стратегии, ориентированного на перспективу и основанного на долгосрочных интересах компании.

Опираясь на обоснование необходимости внедрения ESG-критериев, где уже выявлены основные направления внедрения, по которым у компании имеются возможности и ресурсы, компания должна разработать и закрепить суть проектов в рамках E, S, и G [68].

Указанная разработка необходима и должна быть проведена тщательным образом в целях конкретизации проектов, реализуемых компанией в рамках ESG-критериев. Наиболее точная формулировка будет способствовать лучшему пониманию мер, которые следует принять для достижения целей и выполнения сути проектов сотрудниками компании.

Если обоснование должно содержать причины внедрения или положения о невозможности и нецелесообразности внедрения ESG-критериев в общем виде, то концепция по внедрению выбранных критериев должна предполагать мероприятия и раскрывать суть их реализации в рамках ESG-критериев [68].

При планировании концепции необходимо наиболее конкретно определить мероприятия на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Каждое мероприятие должно в обязательном порядке содержать цель, сущность, характеристики, целевую аудиторию и планируемые результаты.

И необходимо отметить, что мероприятия должны принадлежать определенному критерию E, S, G для их идентификации при реализации стратегии.

Их взаимосвязь также значима для понимания реализации каждого в рамках заявленных целей. Каждый критерий будет разветвляться на отдельные проекты, которые в совокупности будут обеспечивать его выполнение.

Концепция внедрения ESG-критериев будет служить основой для постановки руководством задач для сотрудников, ориентиром в достижении

целей, поскольку сущность каждого проекта будет формироваться при создании концепции.

Формирование концепции будет предусматривать реализацию критериев на каждом управленческом уровне компании, поскольку в реализацию проектов может вовлечено только высшее руководство, а могут быть задействованы все сотрудники для достижения главной цели.

При разработке концепции необходимо выделить время на тщательную проработку информации о реализации ESG-стратегий в отрасли, где действует компания, а также изучить стратегии конкурентов. Используя лучшие практики внедрения ESG-критериев, адаптируя их под свои цели, компания сможет сформировать концепцию, отвечающую запросам стейкхолдеров и целям самой компании [68].

Именно суть проекта будет служить выражением компании в приверженности устойчивому развитию и ESG-критериям, поскольку здесь будет раскрываться основная картина по внедрению ESG-критериев в стратегию компании.

Еще одна сложность при разработке нефинансовых показателей связана с концепцией существенности [69]. Некоторые показатели ориентированы исключительно на вопросы, которые имеют финансовое значение для компании и, следовательно, важны для инвесторов, таких как акционеры или кредиторы. Другие показатели основаны на концепции двойной существенности. Они учитывают не только финансовое влияние определенных аспектов ESG на компанию, но и то, как сама компания существенно влияет на благополучие более широкого круга заинтересованных сторон (например, партнеров и сотрудников), окружающую среду и общество в целом. Таким образом, концепция двойной существенности направлена на учет как положительных, так и отрицательных внешних факторов. Следовательно, показатели, основанные на концепции двойной существенности, актуальны не только для компаний и заинтересованных

сторон, предоставляющих им капитал, но и для гораздо более широкой аудитории (например, политиков, гражданского общества, регулирующих органов и неправительственных организаций). Поскольку эти показатели должны учитывать интересы более широкого круга заинтересованных сторон, их разработка сопряжена с большими трудностями. Они не могут быть ориентированы на одну цель, как показатели, основанные на концепции единой существенности, ориентированы на инвесторов [69].

Для внедрения каких-либо мероприятий в стратегию компании, необходимо, в числе из главных шагов, организовать обеспечение внедрения. Внедрение ESG-критериев – не исключение.

Главное обоснование целесообразности системной модели цикла внедрения и реализации ESG-критериев – контроль реализации стратегии и возможность своевременного внесения корректировок.

В целях системного обеспечения предлагается модель внедрения и реализации ESG в стратегии компании, базирующаяся на совокупном критерии сбалансированности между E, S, G для удовлетворенности целей компании и стейкхолдеров с каждой стороны концепции ESG.

Данная модель позволит сформировать планомерное и эффективное внедрение и контроль реализации ESG-критериев в стратегии компании, а также нацеленность на соответствие ожиданиям стейкхолдеров и рейтинговых компаний.

Проведение внедрения ESG-критериев должно сопровождаться документационным обеспечением на каждом этапе.

Разработка обоснования и концепции внедрения ESG-критериев в стратегию компании должно быть сформировано в отдельный документ для дальнейшего контроля реализации и удобства нахождения закрепленных положений [68].

Следует отметить, что поскольку цель модели, в основном, усовершенствовать контроль и реализацию внедрения ESG-критериев,

необходимо в первую очередь разработать документ, закрепляющий круг лиц, их задачи, полномочия, ответственных за внедрение ESG-критериев в стратегию компании на каждом этапе такого процесса.

Распределение ответственности – важнейшая часть выполнения любого проекта, однако множество компаний забывают закрепить ее должным образом в начале разработки, что приводит к непониманию в дальнейшем.

Данное распределение необходимо в целях определения перечня сотрудников, кто будет руководить внедрением ESG-критериев с различных сторон, а также нести ответственность за реализацию.

Персональная ответственность позволит улучшить взаимодействие и принятие решений в контрольных точках.

Распределение ответственности очень важный этап, в том числе не из-за возможности наказания или поощрения в дальнейшем, а в части определения лиц, чьи компетенции сопоставимы с целями внедрения ESG-критериев [68].

Важно изучить навыки сотрудников, провести с ними встречи и семинары, чтобы при разработке обоснования и концепции внедрения ESG-критериев использовано мнение, основанное на знаниях и умениях в данной сфере.

На этом этапе возможно также выявление необходимости дополнительного обучения, повышения квалификации в целях обеспечения возможности реализации надлежащим образом, понимая проблемы, риски изнутри, а не поверхностно.

Сам процесс реализации ESG-критериев также должен осуществляться системно, осуществить это можно разработав методологию внедрения ESG-критериев в стратегию корпорации на основе предложенной модели, где в качестве критерия выступают обоснованность и сбалансированность между E, S и G.

Для управления реализацией ESG-стратегии недостаточно подхода, основанного на двойной существенности (т.е. как внешние глобальные

условия влияют, а также как воздействует сама компания посредством реализации ESG-стратегии). Анализ воздействия предполагает управление как положительными, так и отрицательными внешними факторами, связанными с деятельностью компании. Цели, которые преследуют импакт-инвесторы, разнообразны, но их можно разделить на три основные категории, описанные в «Руководстве по классификации воздействия инвестиций» проекта Impact Management Project (далее – IMP): предотвращение вреда, польза для заинтересованных сторон и содействие решению проблем. Модель ABC, разработанная IMP, помогает связать эти общие цели с более конкретными аспектами воздействия при внедрении и реализации ESG-стратегии, которые легче измерить и контролировать:

1) А – принять меры, чтобы избежать вреда: по крайней мере, компании могут принять меры, чтобы избежать вреда, выявляя области, в которых их деятельность негативно сказывается на благополучии людей и окружающей среды. Это позволяет улучшать свои показатели в выявленных областях до тех пор, пока они не достигнут приемлемого уровня, определяемого внутри компании или в соответствии с выбранным стандартом. Такой подход выбирается, когда ожидается улучшение показателей компании в определенной области, но при этом не ставится цель достичь высокого уровня показателей в течение всего периода, на который установлена цель;

2) В – приносить пользу заинтересованным сторонам: компании могут не только избегать причинения вреда, но и активно оказывать положительное влияние, улучшая управление окружающей средой и взаимодействие с заинтересованными сторонами. Эту цель следует выбирать, если ожидаемый уровень эффективности по истечении установленного периода соответствует показателям устойчивого и ответственного бизнеса в контексте деятельности компании;

3) С – содействовать поиску решений: принципом данной цели выступает побуждение и помощь компаниям, в настоящее время

оказывающим непреднамеренно негативный эффект, в основном на экологическую составляющую устойчивого развития и социальной ответственности, выявить ограничения в реализации позитивной направленности деятельности в части ESG-стратегии и преодолеть данные барьеры, достигнув качественных нефинансовых результатов. Цель состоит не только в том, чтобы избежать ущерба для заинтересованных сторон, но и в том, чтобы улучшить их положение и повысить уровень их благополучия. Этой цели придерживаются инвесторы, которые хотят помочь компании перейти от вредного для общества состояния к полезному [74].

Несмотря на то, что любая компания, стремящаяся к минимизации своего воздействия на окружающую среду, должна действовать так, чтобы не причинять вреда заинтересованным сторонам, она может использовать концепцию ABC, чтобы продемонстрировать свое намерение выйти за рамки цели А и определить свою роль. Например, компания, ориентирующаяся на цели В или С, будет не только стремиться избегать определенных негативных последствий, таких как несчастные случаи на производстве или выбросы парниковых газов компаниями, в которые инвестирует, но и будет стремиться к положительным результатам для своих заинтересованных сторон, например, улучшая обучение сотрудников и поддерживая проекты, направленные на переход к экономике замкнутого цикла [74].

Реализация ESG-стратегии должна соответствовать актуальным стандартам и трендам в развитии каждого критерия с учетом корректирующих условий, в которых находится компания, внедряющая ESG-критерии.

Компании необходимо сформировать перечень стандартов, применимых для достижения Целей устойчивого развития ООН, включая российские и международные ориентиры [69].

Перечень стандартов должен отвечать реальным возможностям и этапу развития организации, чтобы внедряемые критерии ESG в стратегию являлись выполнимыми и цели устойчивого развития достижимыми.

При разработке внедрения ESG-критериев в стратегию компании, высшему руководству необходимо предусмотреть формирование отчетности по раскрытию корпоративной информации о реализации таких критериев [34].

Отчет, где указывается реализация ESG-критериев, необходим, в первую очередь, для усиления репутации. Большинство стейкхолдеров изучают, какие отчеты публикуют компании, и какова степень раскрытия информации в области ESG-критериев.

Также немаловажно повышение управляемости компанией, отчетность несет не только репутационную функцию, при ее составлении можно понять, какие данные в компании подлежат систематизированному сбору, а какие совершенно не подлежат структурированию. В основном, если данные в какой-либо части деятельности компании собрать невозможно, то процесс не функционирует должным образом.

Отчет в сфере устойчивого развития покрывает большую сферу деятельности, сразу показывает, какие процессы не оптимальны.

И, конечно, важнейший аспект, на который оказывает влияние публикация отчета об устойчивом развитии, это развитие партнерства, способность налаживания взаимоотношений. Это означает, что компания стремится быть ответственным поставщиком и участником цепочки поставок для партнеров, которые предъявляют к своим поставщикам соответствующие требования.

Итак, для обеспечения внедрения ESG-критериев, необходимо определить и изучить принципы составления отчетности по реализации устойчивого развития, где будут отображены результаты по показателям различных категорий.

В отчетности необходимо предусмотреть такой раздел как управление рисками реализации ESG-критериев в корпоративной стратегии компании.

Раскрытие компанией информации о том, как может измениться ее стратегия для решения потенциальных рисков и возможностей, связанных

с экологией, социальными рисками и управленческими, является ключевым шагом к лучшему пониманию потенциальных последствий изменений в данных сферах для функционирования компании. Такой анализ будет важен для качественного улучшения раскрытия полезной для принятия решений информации, связанной с ESG-критериями. При наличии большого объема разноплановой информации визуализация и систематизация отчетности принимает важное значение [69].

В последние годы все большее внимание уделяется взаимосвязи между раскрытием информации по ESG и рисками фирмы. Компании с лучшими показателями корпоративной социальной ответственности имеют более низкий риск обвала курса акций, также социально ответственные фирмы с меньшей вероятностью будут скрывать плохие новости [44].

Недавние исследования показывают, что информационное содержание ESG-раскрытия может систематически различаться в зависимости от аспекта. Следует отметить существенную неоднородность в качестве и достоверности раскрываемой информации. Обязательное раскрытие информации о корпоративной социальной ответственности оказывает ограниченное влияние на рынок капитала, если информация не вызывает доверия или не содержит полезных для принятия решений данных. Это говорит о том, что не все сообщения об устойчивом развитии, социальной ответственности и корпоративном управлении снижают информационную асимметрию, а на доверие могут влиять факторы, выходящие за рамки простого раскрытия информации. Раскрытие экологической информации имеет свои особенности, которые могут влиять на доверие к ней и ее информативность. Выбросы углекислого газа негативно сказываются на стоимости компании и рынки налагают дополнительные санкции на компании, которые не раскрывают информацию о выбросах, что согласуется с подходом к раскрытию экологической информации, основанным на принципе существенности. Это связано с тем, что более высокая доля институциональных инвесторов в

акционерном капитале и их вовлеченность в деятельность компании коррелируют с последующим сокращением корпоративных выбросов углекислого газа, что, в свою очередь, говорит о том, что экологические показатели привлекают внимание крупных инвесторов. Для принятия инвесторами решения о вложении средств в «зеленые» активы может потребоваться более развернутая информация. Компании могут выборочно раскрывать информацию, чтобы создать себе более благоприятный имидж [46].

Доверие к информации о нефинансовой деятельности может зависеть от нескольких факторов, таких как управление впечатлением. Социальная отчетность может быть особенно уязвима для манипулирования впечатлением из-за своей качественной природы.

Если раскрытие информации в рамках концепции ESG отражает прозрачность, то оно должно ограничивать возможности менеджеров скрывать плохие новости и, в свою очередь, снижать риск падения акций в будущем.

Однако если ESG-коммуникации используются как инструмент управления впечатлением, они могут повысить риск обвала акций в будущем, поскольку способствуют накоплению плохих новостей до тех пор, пока компания не будет вынуждена их обнародовать, что в конечном итоге также приведет к падению стоимости акций.

Возможно предположить, что обязательное раскрытие информации о корпоративной социальной ответственности снижает риск обвала акций, ограничивая накопление плохих новостей и поддерживая механизм прозрачности.

Также следует предусмотреть этапы подготовки отчета ESG в компании [68; 69]:

- определение разделов в соответствии с целями компании по внедрению ESG-критериев;

- соотнесение разделов с методами оценки рейтинговых агентств и рейтингов, на которые будет ориентироваться компания и в которые она имеет цели попасть по результатам внедрения ESG-критериев;
- определение наполнения в соответствии с запросами стейкхолдеров на получение информации о реализации ESG-критериев;
- анализ отчетности конкурентов;
- корректировка отчетности исходя из реальной стратегии компании по реализации ESG-критериев;
- формирование отчетности и представление на утверждение советом директоров [34].

Обобщив изложенное, следует учитывать значительное число аспектов при реализации ESG-критериев в корпоративной стратегии компании, основным положением является системность.

Выводы по главе 1:

В первой главе исследования систематизированы научные знания на базе имеющихся трудов ученых в сфере стратегического менеджмента и корпоративного управления, на основе которых в ходе теоретического анализа значимых инструментов описаны особенности и развитие представленных положений, в том числе указаны отличия, характерные для актуальных подходов к формированию и реализации корпоративных стратегии.

Применительно к концепции ESG-стратегии выявлены ключевые показатели эффективности реализации программ, схематично представленные во взаимосвязи друг с другом, что является элементом научной новизны исследования.

Отмечена принадлежность реализации ESG в актуальных условиях к уровню корпоративной стратегии, которая находится в компетенции высшего руководства и формируется посредством синергии бизнес-единиц

в данном направлении. В качестве обоснования необходимости учета ESG-принципов в корпоративной стратегии приведены основные причины реализации, а также преимущества компаний, воплощающих ESG-стратегию.

Затронут аспект законодательного регулирования как фундамента реализации корпоративной ESG-стратегии, приведены основные субъекты правовой регламентации деятельности и нормативные правовые акты, формирующие условия осуществления ESG-стратегии российских компаний.

Кроме того, в результате выявления основ сбалансированной реализации ESG-стратегии (а именно распределение баланса в направлении ресурсов на E, S и G программы) в первой главе сформирована модель системного подхода к внедрению и реализации корпоративной ESG-стратегии, что также является аспектом научной новизны исследования.

Глава 2

Анализ практики реализации ESG-стратегии в современных условиях

2.1 Современные факторы влияния на реализацию ESG-стратегии: зарубежный опыт

После появления термина «устойчивое развитие» стало ясно, что глобальная экономика, обеспечивающая рост, зависит не только от экономики, но и от общества и окружающей среды. Организация Объединенных Наций создала глобальные коалиции, в том числе в рамках Целей развития тысячелетия в 2000–2015 годах и Целей устойчивого развития в 2015–2030 годах. Безусловно, эти коалиции нацелены на реализацию экономических, социальных и экологических целей на национальном уровне [100].

Помимо Целей устойчивого развития, существует конкретное соглашение, обусловленное экологическими кризисами. С момента принятия Парижского соглашения существует твердая приверженность достижению нулевой цели для каждой страны. Более 90 стран установили целевые показатели «чистого нуля», определяющие их стремление решить эту задачу на национальном уровне к середине двадцать первого века. Возрастающий уровень чистого нуля в каждой стране существенно отличается. Некоторые страны, такие как Япония, Соединенное Королевство Великобритании, Французская Республика и Канада, закрепляют концепцию углеродной нейтральности на законодательном уровне, в то время как Королевство Таиланд, Соединенные Штаты Америки, Итальянская Республика, Федеративная Республика Бразилия и Социалистическая Республика Вьетнам предлагают разработать соответствующую политику [101].

Некоторые страны, например, Финляндская Республика, планируют достичь нулевого уровня выбросов раньше (в 2035 году), в то время, как

другие, такие как Республика Индия (в 2070 году) и Королевство Таиланд (в 2065 году), отложат достижение нулевого уровня выбросов. В большинстве развивающихся стран экономическая система зависит от потребления энергии и выбросов CO₂. Китайская Народная Республика зависит от ископаемого топлива с высоким содержанием углерода, а также от низкой эффективности использования энергии. Помимо зависимости между экономической системой и выбросами углекислого газа, существует убедительная доказательная база, подтверждающая роль «зеленых» технологий и инноваций в достижении нулевого уровня выбросов [99].

Важны не только макро-факторы, такие как экономическая система и внедрение технологий, но и микро-факторы, такие как обязательства регионов, городов и предприятий по достижению нулевого уровня выбросов. Определяемые на национальном уровне вклады в рамках Парижского соглашения основаны на стремлении промышленности к устойчивому развитию выявило факты, свидетельствующие о низком уровне амбиций государств, частной инициативы в области управления климатом и реализации Парижского соглашения [99].

Все еще проводятся исследования, связанные с раскрытием информации в соответствии с Глобальным стандартом отчетности в области устойчивого развития. Например, проведена оценка трех проектов в области корпоративной социальной ответственности с использованием руководства GRI для энергетического (возобновляемые источники энергии) и коммерческого секторов (переработка пластиковых отходов) в рамках перехода к экономике замкнутого цикла. Помимо стандартов GRI, в текущей среде обычно используется широкий спектр стандартов и структур устойчивого развития. Существуют некоторые отличительные цели, и они сосредоточены на различных аспектах устойчивого развития. Сравнивая SASB и GRI, первый фокусируется на финансовой существенности из-за устойчивости, в то время как второй обеспечивает наиболее широко

используемую в мире двойную существенность (Глобальная инициатива по отчетности). TCFD и CDP связаны с раскрытием информации о воздействии на климат [99].

Значительное количество данных свидетельствует о том, что обеспокоенность вопросами ESG обусловлена нисходящим подходом, применяемым в рамках глобальной и местной политики. С момента принятия семнадцатой цели в области устойчивого развития и Парижского соглашения в 2015 году стало очевидно, что для достижения целей в области ESG и углеродной нейтральности необходимо активное участие корпораций. Один из основных способов проверить, осведомлены ли корпорации о вопросах ESG и углеродной нейтральности, – оценить раскрытие ими информации [46].

Изучение иностранных материалов и систематизация информации об актуальной ситуации позволило выявить два важных момента: стандарт GRI является наиболее известным стандартом раскрытия информации в области устойчивого развития, и в публикациях, посвященных раскрытию информации в области устойчивого развития, рассматриваются связанные с этим вопросы, такие как заинтересованные стороны, легитимность, а также институциональная и агентская теории [46; 101].

Информация об устойчивом развитии и достижении нулевого уровня выбросов в корпоративных отчетах представлена бессистемно. Согласно общим результатам по 121 показателю устойчивого развития, компании стали уделять больше внимания вопросам устойчивого развития. Доля раскрываемой информации в восьми отраслях ежегодно увеличивается на 10%. Однако рост объема раскрываемой информации об устойчивом развитии в восьми отраслях был непропорциональным [62].

Далее проанализировано раскрытие информации в 2022 – 2024 годах по категориям E (окружающая среда), S (социальная сфера) и G (корпоративное управление) в разных отраслях. Не все показатели по категориям E, S и G раскрываются в равной степени. Меньше всего

информации раскрыто по вопросу «информирование руководства о критических проблемах», а по вопросу «биоразнообразие» – меньше всего по вопросу «окружающая среда». Важно отметить, что меньше всего информации раскрывается по таким социальным и гуманитарным темам, как практика обеспечения безопасности, права человека, здравоохранение и охрана труда.

Выявлена тенденция к увеличению раскрытия информации по экономическим вопросам в странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Однако меньше всего информации раскрывается по показателю, связанному с «налогообложением». Подробная информация о стандарте GRI включает в себя вопросы устойчивой налоговой политики, налогового регулирования и рисков, а также налогообложения в финансовой отчетности. В связи с этим, внедряя принципы ESG, компании также должны уделять внимание таким основам бизнеса, как налогообложение, управление и коммуникация (корпоративное управление). Раскрытие информации о корпоративном управлении и налогообложении крайне важно для оценки эффективности ESG, поскольку они отражают репутацию и доверие к бизнесу [49; 99].

Ограничения в работе с европейскими и североамериканскими компаниями стимулировали российский бизнес к освоению новых региональных рынков, а уход с западных бирж – к поиску альтернативных источников инвестиций. Анализ изменений внешнеэкономических связей показывает, что в 2022 году российский бизнес увеличил контакты со странами Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока [49; 96].

По данным исследования РИД (экспертов Российского института директоров) в стратегиях 75% компаний Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока учтены ESG-факторы в стратегии [61].

Кроме того, в соответствии с исследованием в 57% компаний для удержания вопросов ESG в фокусе внимания совета директоров создан профильный комитет. Также для организации соответствующего уровня

контроля за ESG-рисками в 77% компаниях выборки данная задача передана на уровень совета директоров.

Корпоративная стратегия не является статичным инструментом, а ее реализация требует корректировок на всех уровнях в процессе реализации, при этом внешние мировые условия во многом интегрируются и оказывают воздействие на российские компании. В связи с указанным тезисом представляется целесообразным определение современных факторов влияния на ESG-стратегию с точки зрения иностранного опыта на данном этапе [3].

Стремительное развитие цифровых технологий коренным образом изменило корпоративную практику, сделав цифровую трансформацию одним из главных направлений современного управления. В то же время принципы экологического, социального и корпоративного управления приобретают все большее значение как движущая сила устойчивых корпоративных стратегий. Показатели ESG значительно способствуют цифровой трансформации и наоборот, в том числе за счет оптимизации корпоративного управления и снижения финансовых ограничений. Кроме того, этот эффект усиливается в компаниях с более высоким технологическим потенциалом, в отраслях с высокой конкуренцией и в регионах с развитой цифровой инфраструктурой.

Благодаря стремительному развитию цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, облачные вычисления, большие данные и интернет вещей, процесс цифровизации в мире значительно ускорился. На макроуровне новые рабочие места, отрасли и продукты, созданные с помощью цифровых технологий, стали точками роста для экономик стран различных «регионов».

Показатели фирмы обеспечивают готовность компании к цифровой трансформации ESG-стратегии за счет оптимизации корпоративного управления, но и улучшить ее способность к цифровой трансформации, устранив финансовые ограничения. ESG – это интеграция экологической, социальной ответственности и корпоративного управления в бизнес-философию компании и ее инвестиционные решения. Это означает, что,

стремясь к максимизации прибыли, компании также должны уделять внимание устойчивому развитию. Согласно отдельным зарубежным исследованиям, развитие ESG-принципов требует значительных затрат, что может стать бременем для компаний и затруднить достижение положительных результатов в области ESG в условиях глобальных вызовов. Стоит отметить, что в условиях растущей обеспокоенности по поводу загрязнения окружающей среды и изменения климата приведение корпоративной социальной ответственности и защиты окружающей среды в соответствие с интересами заинтересованных сторон помогает компаниям формировать положительную репутацию, особенно в условиях, когда государственные органы принимают меры по экологическому регулированию. Это может повысить ожидаемую отдачу от внедрения принципов ESG, потенциально компенсировав связанные с этим затраты [102].

В корпоративной деятельности следует придерживаться концепции ESG, объединяющей экономическую и социальную ценность, для достижения устойчивого развития. Кроме того, для предприятий важно развивать способность к постоянным инновациям. Согласно теории организационной амбидекстрии, предприятия занимаются двойной инновационной деятельностью, включающей в себя как эксплуатационные, так и исследовательские инновации. Согласно ресурсной теории, цифровизация позволяет извлекать новую информацию и знания, генерировать инновации и разрушать традиционные методы управления. Итак, каким образом цифровизация влияет на ESG-практики и дуальные инновации? В странах с переходной экономикой инновации положительно сказываются на эффективности компаний. Существует ли конкретный механизм, связывающий цифровизацию, дуальные инновации и показатели ESG? Лишь в немногих исследованиях рассматривается взаимосвязь между цифровизацией, двойными инновациями и показателями ESG [91].

Цифровизация – это процесс, в ходе которого предприятия используют информационные, вычислительные и коммуникационные технологии для повышения эффективности своей деятельности. В существующих исследованиях нет единого мнения о влиянии цифровизации, в одних указывается, что цифровизация игнорирует принципы экологической устойчивости и приводит к чрезмерному потреблению и негативным последствиям, в иных, что цифровизация требует широкого применения новых цифровых технологий, а также создания современных информационных систем, что сопряжено со значительными капиталовложениями, длительными сроками окупаемости и неопределенностью. По моему мнению, цифровые возможности меняют бизнес-модели и экосистемы, в том числе ESG-стратегию. Благодаря цифровым технологиям цифровизация внедряет инновационные методы внешнего взаимодействия и коммуникации, расширяет возможности раскрытия информации и каналы ее передачи, трансформирует создание ценности и меняет производственные и управленческие процессы, тем самым формулируя научные решения и продвигаясь вверх по цепочке создания стоимости, что повышает эффективность ESG. Цифровизация приводит к фундаментальным изменениям в способах управления, информационных структурах, операционных механизмах и производственных процессах, объединяет внутреннюю и внешнюю информацию и устраняет информационную асимметрию [95].

Цифровизация повышает эффективность корпоративной политики в области устойчивого развития, социальной ответственности и корпоративного управления. Исследовательские инновации оказывают опосредованное влияние, в то время как цифровизация способствует внедрению практик ESG.

Эксплуатационные инновации в меньшей степени зависят от внешних финансовых ресурсов. Если у руководителей нет финансового образования, это в большей степени влияет на взаимосвязь между цифровизацией и

практикой ESG. В отличие от эксплуатационных, исследовательские инновации требуют более длительного цикла восстановления, но повышают долгосрочную эффективность. Если у руководителей есть финансовое образование, предприятия получают преимущества в выявлении финансовых рисков, использовании сетевых связей и преодолении финансовых ограничений. Таким образом, исследовательские инновации с большей вероятностью приведут к значительным результатам и в большей степени влияют на взаимосвязь между цифровизацией и реализацией ESG. Анализ зарубежных исследований и опыта показывает, что цифровизация не только повышает эффективность ESG, но и облегчает как поисковые, так и эксплуатационные инновации. Как эксплуатационные, так и исследовательские инновации служат важными посредниками, в то время как цифровизация повышает эффективность ESG. Цифровизация способствует двойным инновациям, тем самым повышая эффективность ESG. На новом этапе развития и вызовов внешнего мира цифровизация является важнейшей мерой для создания конкурентных преимуществ [79].

Регулирующие органы иностранных государств Азиатско-Тихоокеанского региона и Европейского союза уделяют пристальное внимание асимметричному эффекту, который возникает при внедрении цифровых технологий, способствующих укреплению практик в области устойчивого развития, тем самым комплексно продвигая «индивидуальные меры для предприятий», чтобы максимально стимулировать внедрение практик в области устойчивого развития, социальной ответственности и корпоративного управления [95; 99].

Для систематизированного выявления факторов влияния на реализацию ESG-стратегии в данном исследовании определим страны, подлежащие изучению на предмет состояния и новых условий для ESG.

В целях представления наиболее релевантной информации о реализации ESG для российских компании, в качестве предмета анализа

использованы данные о ESG в странах, являющихся сильнейшими экономиками мира.

По данным Международного валютного фонда в рейтинге экономик по ВВП, скорректированному по паритету покупательской способности, первые места занимают Китайская Народная Республика, Соединенные Штаты Америки и Республика Индия. Российская Федерация находится на четвертом месте [46; 95; 99].

Кроме того, в целях всестороннего анализа, принимая во внимание согласованность и преимущественно единое пространство действий в рамках различных мировых общественных организаций стран Европейского союза (далее – ЕС) с государствами, указанными выше, имеющими наиболее сильную экономику по данным мировых рейтингов, в данном исследовании принято целесообразным определить факторы воздействия по ЕС в целом.

Так, по результатам выявления данных об актуальных факторах влияния на реализацию компаниями ESG-стратегии в Китайской Народной Республике возможно отметить следующее:

- новые правила раскрытия информации. В 2026 году более 400 крупнейших компаний Китайской Народной Республики, включая фирмы, входящие в ключевые фондовые индексы, должны будут опубликовать отчёты об устойчивом развитии. Корпорации будут обязаны раскрывать исчерпывающую информацию о своём управлении и стратегии ESG;

- создание единой национальной системы базовых стандартов раскрытия информации устойчивого развития к 2027 году. Внедрение этих стандартов будет осуществляться постепенно, начиная с компаний, акции которых котируются на бирже, а затем распространяясь на непубличные компании, с крупных предприятий на малые и средние, а также с добровольного раскрытия информации на обязательное;

- сдерживание процесса внедрения ESG в стратегии корпораций Китайской Народной Республики по причине модернизации значительного

числа компаний различных отраслей реального сектора экономики, преимущественно промышленного, в совокупности с определением одной из главных целей снижение влияния производств на экологическое благополучие, увеличением количественных показателей эффективности использования ресурсов при одновременном сокращении отходов, то есть в связи с эффектом «оксюморона», компании Китайской Народной Республики иногда используют путь «сочетать несочетаемое» [99].

Относительно наиболее существенных аспектов, в том числе изменений в настоящее время в стратегиях ESG корпорациями Соединенных Штатов Америки, учитывая влияние глобальной нестабильности и взаимных санкционных ограничений, а также непоследовательную политику в отношении граждан и бизнеса внутри страны соответствующими уполномоченными должностными лицами, возможно отметить следующие трансформации:

- установление отдельными штатами обязательного перечня информации, требуемой к раскрытию отдельными видами корпораций (следует отметить, что данные перечень носит не частный, а обширный характер требований);

- в связи с разрозненностью климатических условий на различных участках штатов в Соединенных Штатах Америки компании включают в перечень основных тем реализации ESG-стратегии проекты по обеспечению готовности к вызовам, связанным с возникновением чрезвычайных ситуаций природного характера;

- оказание сильного воздействия стейкхолдерами на корректировку ESG-стратегии (агрессивное поведение заинтересованных сторон, в частности, неоднократное привлечение сторонних лиц: адвокатов, юристов, аналитиков с целью защиты своих интересов, а также лоббирования реализации новых, выгодных для каждой категории стейкхолдеров проектов);

– значительные меры реальной поддержки государства социально ответственных корпораций Соединенных Штатов Америки, в том числе с привлечением частных инвестиций (налаживание системы значительных вознаграждений за реальные результаты) [46].

Развитие нормативно-правовой базы Соединенных Штатов Америки привело к появлению новых ESG-инициатив и предложений, направленных на повышение подотчетности и согласованности между системами отчетности и требованиями к соблюдению законодательства.

Посредством мониторинга и систематизации информации, содержащейся в различных видах иностранных источников, в отношении Республики Индия, в части опыта реализации и динамики трансформации в настоящее время внедрения и использования в корпоративной практике, включая формирование стратегии, ESG-критериев, в качестве резолютивных положений о факторах влияния возможно отметить следующее:

– принципиальный характер мнения руководства корпораций Республики Индия о непримиримости с корпоративным обманом и нанесенным вредом репутации фирмы и руководящему составу (так, более половины создателей бизнеса в Республике Индия изъявляют желание продать компанию в случае снижения репутации вследствие различных происшествий, в том числе опосредованных, не связанных напрямую с деятельностью компании, однако из-за которых она понесла репутационный ущерб);

– наличие и приоритетное внимание высшего руководства Республики Индия к государственной программе (Viksit Bharat), направленной на комплексное развитие устойчивости к возможным значительным изменениям климата;

– поэтапная и системная работа по принятию регулирующих нормативных правовых актов в целях расширения границ финансирования проектов, направленных на качественное повышение устойчивого развития, то есть программ компаний, предметно и последовательно учитывающих ESG

в стратегии компаний, в том числе принимая во внимание мнение ключевых стейкхолдеров, представляющих интерес как для компаний, так и для государства;

– потребители все чаще выбирают экологичные товары (Правительство Республики Индия разработало рекомендации по «зеленому камуфляжу», согласно которым бренды обязаны подтверждать информацию о своих достижениях в области экологии) [46].

В отношении программ стран Европейского союза, компилируя выявленную информацию можно отметить следующее:

– регуляторная среда (развитие отчетности продолжается во всех странах Европейского союза, появляются глобальные стандарты отчетности, устанавливаются требования, обязательные к исполнению компаниями, в том числе в части раскрытия информации компаниями. Кроме того, ужесточение регулирования в Европе может привести к увеличению количества судебных разбирательств, связанных с нарушениями компаний в области ESG. Например, законопроект Европейского союза подвергает компании правовому риску, если в их цепочках поставок будут обнаружены нарушения окружающей среды или прав человека);

– внедрение аудита затрат на ESG-стратегии, что заставляет обеспечивать максимально эффективное распределение затрат, а также снижает скорость принятия решений в части прохождения согласований бюджетов на реализацию программ;

– энергетический кризис (высокие цены на энергетические ресурсы, зависимость от конкретных цепочек поставок снижает конкурентоспособность компании, однако также многие страны усилили поддержку развития зеленой энергетики, возобновляемых источников энергии) [102].

Что касается европейских рынков в сравнении с американским, то регуляторы продвинулись дальше и уже приняли ряд директив, которые

определяют их подход к ведению бизнеса. Требования к раскрытию информации об устойчивом развитии в соответствии с Регламентом о раскрытии информации об устойчивом финансировании и Регламентом о таксономии создали новые структуры и стимулы для предоставления более полных данных об ESG [99].

При анализе состава факторов влияния в иностранных государствах, в Европе выявлены наиболее глобальные законодательные изменения среди анализируемых зарубежных стран:

- положение о таксономии устанавливает систему классификации, определяющую, какие виды экономической деятельности в широком спектре отраслей являются экологически устойчивыми. Является ли деятельность устойчивой, зависит от того, вносит ли она «существенный вклад» и не наносит ли «значительного вреда» ряду экологических целей, а также соответствует ли определённым минимальным социальным гарантиям и критериям технической проверки.

- положение о раскрытии информации об устойчивом финансировании (SFDR) предъявляет требования к раскрытию информации об ESG к участникам финансового рынка и продуктам в ЕС, направленные на защиту инвесторов от «зелёного камуфляжа».

- директива о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (CSRD), которая является продолжением и расширением более ранних требований к раскрытию корпоративной информации, обяжет многие крупные компании и компании, ценные бумаги которых котируются на регулируемых ЕС рынках, раскрывать широкий спектр информации по направлениям E, S и G.

- стандарт «Зелёных облигаций» поощряет выпуск «зелёных» облигаций и инвестиции в них, чтобы помочь финансировать переход Европы к низкоуглеродному будущему, устанавливая добровольный стандарт для

«зелёных» облигаций для обеспечения устойчивости и защиты инвесторов [85; 99].

Обобщая выявленную и систематизированную информацию по результатам анализа данных иностранных государств, выступающих драйверами современных экономических систем, а также стран Европейского союза, следует емко отметить современные факторы влияния на реализацию ESG-стратегии:

- глобализация государств и рынков;
- динамичность правового регулирования;
- приведение национальных документов в соответствие с мировыми стандартами (унификация правил в целях более качественного анализа вклада компаний при оценке различными стейкхолдерами);
- стремление к обязательному раскрытию информации (расширение направлений, по которым информация должна раскрываться в директивном порядке);
- увеличение ожиданий и потребностей стейкхолдеров, требований к компаниям в зависимости от целей и деятельности стейкхолдеров (банки предъявляют требования для выдачи кредитов, инвесторы предъявляют требования для вложений, государство предъявляет требования для достижения целей страны и господдержки, потребители предъявляют требования для принятия решения о покупке) [99; 101].

Кроме структурированно формализованных факторов влияния на реализацию ESG-стратегии в зарубежных странах в исследовании выявлены отдельные данные, воздействующие на реализацию корпоративных ESG-стратегий.

Одним из возрастающих факторов влияния выявлено предъявление требований к гендерному равенству в составе компаний. Компании сталкиваются с растущим давлением со стороны инвесторов, требующих повысить разнообразие в составе директоров, что свидетельствует о растущей

осведомлённости о необходимости решения экологических, социальных и управленческих проблем (ESG).

Инвесторы всё чаще учитывают гендерное разнообразие и равноправие в компаниях, чтобы определить, как они могут реагировать на риски и возможности, связанные с ESG. Компании сталкиваются с внешним давлением со стороны институциональных инвесторов, акционеро-активистов, а также потенциальных сотрудников и клиентов, требующих увеличить представительство женщин в советах директоров, на руководящих должностях и в исполнительном руководстве, а также обеспечить равное вознаграждение и карьерный рост для женщин и представителей других рас. Это может повлиять на то, как компании по всему миру решают проблемы многообразия, инклюзивности и гендерного разрыва [62].

По изученной информации зарубежных исследователей, существует отрицательная связь между гендерным разнообразием и рисками компании. Снижение рисков связано с женщинами-директорами, поскольку у них больше стимулов для более эффективного и качественного управления рисками. Женщины и мужчины по-разному относятся к риску, а также по-разному получают и интерпретируют информацию для принятия важных решений, которые способствуют более быстрому развитию и повышению эффективности компании [108].

Изучив позиции руководств крупных европейских компаний, заявления зарубежных средств массовой информации, можно сделать вывод, что европейские страны полностью поддерживают гендерное равенство в совете директоров (особенно с учётом того, что Королевство Испания стало первой европейской страной, принявшей закон для улучшения баланса в советах директоров компаний).

Существующая литература свидетельствует о том, что гендерное разнообразие в совете директоров имеет решающее значение для снижения

информационной асимметрии, которая, в свою очередь, снижает способность управлять рисками.

При асимметрии доступной информации некоторые стороны могут быть менее осведомлены о рисках, связанных с конкретной ситуацией, что приводит к принятию неверных решений. Снижение информационной асимметрии позволяет лучше понимать риски и управлять ими, что способствует более обоснованному и эффективному принятию решений [83].

В целях анализа влияния гендерной составляющей на реализацию корпоративной ESG-стратегии в Российской Федерации в сравнительную характеристику взяты компании, находящиеся в ESG-рэнкинге, представляющие различные отрасли, а также представительство женщин в Совете директоров данных компаний (и в случае наличия информации – в руководстве по устойчивому развитию).

На конец декабря 2024 года в ESG-рэнкинге RAEX первые пять мест занимают компании ПАО «ФосАгро», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Сбербанк», ПАО «АЛРОСА», и ПАО «Полюс» соответственно (из 144 компаний, указанных в данных результатах) [46].

Исходя из выявленных данных говорить именно о равенстве в Совете директоров пока что не представляется возможным, однако о наличии прогресса следует заявить, поскольку присутствие женщин в Совете директоров является успехом в продвижении политики гендерного равенства, данные по топ-5 компаний из указанного рэнкинга приведены в таблице 3 [62].

Таблица 3 – Данные по количеству женщин в Совете директоров

Компания	Представительство женщин в Совете директоров
ПАО «ФосАгро»	1 (из 10 членов)
ПАО «ГМК «Норильский никель»	2 (из 13 членов)
ПАО «Сбербанк»	2 (из 14 членов)
ПАО «АЛРОСА»	3 (из 15 членов)
ПАО «Полюс»	1 (из 9 членов)

Источник: составлено автором по материалам [62].

При этом следует констатировать факт об отсутствии препятствий к эффективной реализации корпоративной ESG-стратегии данными компаниями (по результатам выявления корреляции между представительством женщин в Совете директоров и присутствием компании в рэнкинге), несмотря на значительное преимущество мужчин в руководящем органе компании.

Однако следует отметить, что руководителями (директорами, председателями комитетов) по устойчивому развитию в анализируемых компаниях являются женщины (за исключением ПАО «АЛРОСА» – данных в общем доступе не представлено).

Таким образом, можно сделать вывод о наличии взаимосвязи между реализацией стратегии по устойчивому развитию и руководителем-женщиной по данному направлению, при этом без представительства в руководящем органе компании.

2.2 Взаимодействие компании со стейкхолдерами в рамках реализации ESG-стратегии

С организационной точки зрения заинтересованные стороны делятся на внутренние и внешние группы в зависимости от границ компании. Внешние заинтересованные стороны, в том числе инвесторы, клиенты, поставщики, социальные партнеры и сообщества, косвенно влияют на создание ценности за пределами организации. Сотрудники, будучи внутренними заинтересованными сторонами, напрямую вовлечены в процесс создания ценности внутри организации [105].

Взаимодействие с внутренними заинтересованными сторонами играет ключевую роль в ответственном управлении персоналом, которое влияет на мотивацию сотрудников и повышает эффективность организации.

Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами строится на обмене информацией и коммуникациях, которые влияют на корпоративную оценку через доверие инвесторов и социальную репутацию [1].

Исследования реализации ESG, в том числе в корпоративных стратегиях компании, создают базу для формирования инструментария в целях приспособления к актуальным вызовам. В целях изучения в качестве объекта исследования и проведения анализа выбраны российские компании, реализующие ESG-стратегии, из разных отраслей для обеспечения диверсификации, данные приведены в таблице 4. Выборка осуществлена посредством изучения представленности компаний на официальном сайте Российского союза промышленников и предпринимателей [48; 62].

Таблица 4 – Нефинансовая отчетность российских компаний

№	Компания	Публикация нефинансовой отчетности за 2019 год	Публикация нефинансовой отчетности за 2022 год	Публикация нефинансовой отчетности за 2023 год
1	2	3	4	5
1	ПАО «ФосАгро»	да	да	да
2	ПАО «ГМК «Норильский никель»	да	да	да
3	ПАО «Сбербанк»	да	да	да
4	ПАО «АЛРОСА»	да	да (только на официальном сайте)	да (только на официальном сайте)
5	ПАО «Полюс»	да	да	да
6	ПАО «Московский кредитный банк»	да	да	да
7	ПАО «НК «Роснефть»	да	да	да
8	ПАО «Северсталь»	да	да	да
9	ПАО «Татнефть»	да (только на официальном сайте)	да (только на официальном сайте)	да (только на официальном сайте)
10	Госкорпорация «Росатом»	да	да	да
11	АО «Русал»	да	да	да
12	ПАО «Сибур Холдинг»	да	да	да
13	ПАО «Аэрофлот»	да	да	да

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
14	ПАО «Лукойл»	да	да	да
15	ОАО «РЖД»	да	да	да
16	ПАО «НЛМК»	да	да	да
17	ПАО «Россети»	да	да	да
18	ПАО «МТС»	да	да	да (только на официальном сайте)
19	ПАО «РусГидро»	да	да	да
20	ПАО «Газпром»	да	да	да

Источник: составлено автором по материалам [48; 62].

Исходя из выявленных данных, по выборке компаний, все из них продолжают публиковать отчетность, несмотря на периоды COVID-19, а также дальнейших глобальных вызовов.

Следует отметить, что отдельные компании некоторые из отчетов опубликовали на официальных интернет-источниках своих компаний без информационного взаимодействия с Российским союзом промышленников и предпринимателей, где размещена библиотека нефинансовой отчетности [62].

Учитывая геополитическую нестабильность, в связи с которой максимально динамично происходит перестроение и переориентация работы национальных и мировых компаний, а также стейкхолдеров, большинство компаний из сформированной выборки продолжает реализовать раскрытие ESG-информации по результатам реализации ESG-стратегии [52].

При этом следует отметить, что число российских организаций, раскрывающих и публикующих в доступных источниках для различных типов стейкхолдеров, включая максимально опосредованно связанных с компаниями, увеличивается небольшими темпами. Так, по данным Национального Регистра корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей за 2022 год, в такой регистр включено 117 отчетов о реализации ESG-стратегии, по состоянию на ноябрь

2024 года 77 отчетов за 2023 года при ожидаемом общем числе в 120 отчетов [52].

Таким образом, практика публикации отчетности сохраняется преимущественно среди крупного российского бизнеса, при этом не увеличивается предпочтительными для заинтересованных сторон темпами раскрытия информации.

Такое положение на рынке возможно объяснить корреляцией между завышенными требованиями к фактической реализации ESG-стратегии крупными российскими компаниями, включая стейкхолдеров международного сообщества из дружественных государств, а нефинансовая отчетность является интуитивно понятным инструментом для проведения анализа, оценки и формирования выводов относительно дальнейшего взаимодействия с компанией. Для российских организаций публикация нефинансовой отчетности и получаемая обратная связь от стейкхолдеров позволяет трансформировать ESG-стратегию в зависимости от актуальных ожиданий [52].

В целях выявления эмпирических данных об уровне ESG-стратегии российских компаний и восприятия сотрудниками проведен опрос менеджеров среднего звена российских компаний из различных экономических сфер приложение А.

Кроме того, в рамках проведения исследования сформирована анкета по вопросам реализации ESG-стратегии с фокусом внимания на взаимодействии со стейкхолдерами. В выборку исследования вошли представители 20 указанных выше компаний, являющихся лидерами и задающих тренды в своих отраслях, не только внедряя, но и принимая участие в разработке национальных стандартов. При формировании результатов анкетирования исключены компании, которые не представили ответов (в письменной или устной вариации). В опрос вошли показатели, характеризующие реализацию ESG-стратегии приложение Б.

В качестве основных источников информации использованы корпоративные интернет-сайты компаний, актуальные отчеты по устойчивому развитию, а также информация при взаимодействии в рамках опроса посредством инструмента «Яндекс форма» в сети «Интернет» и рассылки по электронной почте.

При проведении анализа использовался статистический метод, при этом оценки подразумевали часть с вариантами ответа только «да» и «нет», то есть наличие или отсутствие в компании соответствующей практики, а также часть с вариативностью ответов.

По результатам анализа можно выделить аспекты, выделенные компаниями в части взаимодействия со стейкхолдерами.

Так, 68,2% компаний при рассмотрении вопроса об актуальных задачах развития корпоративной ESG-стратегии в актуальных условиях отметили необходимость расширения и углубления диалога с заинтересованными сторонами, включая комплексное регулирование взаимодействия со сравнением в режиме реального времени потребностей различных стейкхолдеров для решения проблемы несоответствия целей по идентичному вопросу. По вопросу учета рекомендаций российских стейкхолдеров 74,7% компаний из выборки указали на наличие при подготовке нефинансовой отчетности ориентации на российское законодательство, стандарты, документацию в данной сфере [71].

В рамках реализации корпоративной ESG-стратегии стейкхолдеры оказывают влияние на стратегию, в том числе на необходимость ее корректировки. Относительно одной из важнейших категорий влияния стейкхолдеров на ESG-стратегию как прямых субъектов контроля можно отметить следующее.

На стратегические решения корпоративной ESG-стратегии могут влиять различные категории акционеров: доминирующие, миноритарные и инсайдеры [79].

В целях наглядного представления уровня влияния на основе имеющихся теоретических данных построим точечный график с осями: «размер пакета акций» и «возможность влияния», который приведен на рисунке 13 [79].



Источник: составлено автором по материалам [79].

Рисунок 13 – Влияние различных категорий акционеров на стратегические решения

Таким образом, по результатам построения графического отображения категорий акционеров – стейкхолдеров, можно сделать вывод о направленности приоритетов в случае построения или необходимости пересмотра ESG-стратегии.

В целом, можно сделать вывод о значительном влиянии стейкхолдеров на разработку и актуализацию корпоративной ESG-стратегии компании (в том числе в связи с положительным ответом на вопрос о степени влияния стейкхолдеров на такую стратегию и прецедентах ее пересмотра в связи с воздействием стейкхолдеров 80% респондентов), в связи с чем актуальным является формирование инструментов в целях эффективной реализации соответствия ожиданиям стейкхолдеров по вопросу устойчивого развития.

В то же время социальные настроения демонстрируют положительную корреляцию с риском краха. Положительное влияние социальных настроений на риск краха акций в будущем нивелируется во время публичных мероприятий, посвященных отчетностям. Эта закономерность указывает на то, что заинтересованные стороны могут внимательно следить за тем, чтобы

социальные коммуникации соответствовали более широкой корпоративной отчетности, и интерпретировать чистый положительный социальный настрой при общем положительном настрое как потенциальное маскирование скрытых проблем. Для эффективной коммуникации в сфере ESG необходимы стратегии, учитывающие специфику каждого аспекта. При раскрытии информации об экологических аспектах следует уделять первостепенное внимание качеству финансовой отчетности, а социальные коммуникации должны быть тщательно интегрированы в сбалансированную корпоративную коммуникацию, а не использоваться как отдельные позитивные сообщения. При определенных обстоятельствах ESG-инициативы могут использоваться для создания положительного имиджа, что может привести к снижению стоимости акций в будущем [92].

При стратегическом подходе к корпоративной социальной ответственности с учетом интересов всех заинтересованных сторон выстраивание отношений с ними является основополагающим фактором устойчивого развития ESG-стратегии. Если применить ресурсно-ориентированный подход к теории заинтересованных сторон, то такие отношения будут восприниматься как конкурентное преимущество, а взаимодействие с заинтересованными сторонами станет критически важным для долгосрочной конкурентоспособности. Однако, поскольку отношение к практикам корпоративной социальной ответственности у разных групп заинтересованных сторон может отличаться, важно сглаживать возникающие между ними противоречия. В условиях информационной асимметрии информационные пробелы между заинтересованными сторонами усугубляют противоречия, связанные с восприятием ESG.

В условиях информационной асимметрии на восприятие заинтересованными сторонами инициатив в области ESG могут влиять сторонние оценки проблем ESG, проводимые независимыми информационными посредниками. Организационная культура на рабочем

месте и вовлеченность сотрудников в работу компании рассматриваются стейкхолдерами как косвенные показатели участия в корпоративной социальной ответственности, поскольку оба этих фактора влияют на мотивацию сотрудников, эффективность работы и инновации в организации.

С точки зрения долгосрочного управления, создание корпоративной ценности может сочетаться с улучшением социальных показателей. Однако в краткосрочной перспективе могут возникнуть потенциальные компромиссы между деятельностью по КСО для различных групп заинтересованных сторон – особенно между внешними и внутренними группами заинтересованных сторон – в условиях информационной асимметрии. Связь между ESG и целями организации зависит от осведомленности и восприятия заинтересованных сторон. Учет мнения заинтересованных сторон в ESG-стратегии имеет решающее значение для выживания в меняющихся социальных и экологических условиях и динамичных факторах развития корпоративного управления. С точки зрения стратегической корпоративной социальной ответственности взаимодействие с социальными, экологическими, экономическими и финансовыми заинтересованными сторонами является ключевым фактором повышения долгосрочной конкурентоспособности и достижения корпоративной устойчивости.

С этой точки зрения взаимодействие с заинтересованными сторонами предполагает стратегическое выстраивание отношений с ними для достижения целей организации, связанных с ESG-стратегией. В частности, оно включает в себя методы активного вовлечения заинтересованных сторон в различные виды деятельности организации, поскольку взаимодействие с заинтересованными сторонами охватывает множество областей. Таким образом, менеджеры должны находить баланс между конкурирующими требованиями различных групп заинтересованных сторон. Диалог и обмен знаниями необходимы для координации деятельности различных групп заинтересованных сторон.

С точки зрения подотчётности, взаимодействие с заинтересованными сторонами предполагает предоставление компанией информации и коммуникацию с различными заинтересованными сторонами. Ориентация на сотрудников играет важную косвенную роль в обеспечении связи между финансовыми показателями и инновациями через ориентацию на заинтересованные стороны рынка, например, на клиентов, что свидетельствует о стремлении компании удовлетворять потребности рынка. Для достижения организационных целей ESG-стратегии компании должны стратегически учитывать ожидания различных групп заинтересованных сторон посредством партнёрства и сотрудничества.

Среди основных заинтересованных сторон сотрудники играют ключевую роль в создании ценности внутри организации, что является залогом ее жизнеспособности, и обладают высокой легитимностью. ESG-стратегия, ориентированная на сотрудников, служит инструментом для снижения негативного поведения сотрудников на рабочем месте, повышения их мотивации и привлечения высококвалифицированных специалистов. Практика ESG-стратегии, ориентированная на справедливость, беспристрастность и качество работы, повышает мотивацию сотрудников к творческому подходу.

Восприятие сотрудниками практик управления персоналом, связанных с гражданской позицией организации, может влиять на их поведение. Практика корпоративной социальной ответственности влияет на вовлеченность сотрудников, что, в свою очередь, может способствовать раскрытию организационных возможностей, в том числе нематериальных активов, основанных на знаниях, и интеллектуального капитала. Таким образом, психологическая удовлетворенность сотрудников и их удовлетворенность работой связаны с вовлеченностью внутренних заинтересованных сторон через ESG-стратегию, ориентированную на сотрудников, что способствует достижению целей организации. Кроме того,

положительное или отрицательное восприятие вовлеченности внутренних заинтересованных сторон внешними заинтересованными сторонами может повлиять на финансовые показатели.

Информация и коммуникация имеют решающее значение для взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами, поскольку они свидетельствуют о доверии к корпоративному управлению, продуктам и процессам в условиях информационной асимметрии.

Формируемый имидж социально ответственной компании может улучшить корпоративную репутацию и рыночную оценку. Сильная корпоративная репутация может непосредственно стимулировать инициативы в области ESG и повышать конкурентоспособность на рынке. Организационная социальная идентичность играет ключевую роль в формировании приверженности сотрудников организации. Корпоративная репутация и имидж бренда могут улучшить внутренние процессы и повысить конкурентоспособность. Согласно теории социальной идентичности, восприятие сотрудниками репутации и социального имиджа организации во многом определяет их приверженность ей. Кроме того, суждения сотрудников об инициативах и практике ESG фирм влияют на трудовую мотивацию сотрудников и приверженность целям организации.

Организационная идентичность сотрудников влияет на взаимосвязь между их восприятием корпоративной социальной ответственности и вовлеченностью в работу. Корпоративная социальная ответственность повышает удовлетворенность работой, тем самым влияя на организационную приверженность сотрудников. Механизмы идентификации сотрудников с компанией значительно эффективнее механизмов формирования доверия к организации в плане связи между восприятием корпоративной социальной ответственности и эмоциональной привязанностью к организации. Социальный престиж и благополучие сотрудников, достигаемые в связи с реализацией ESG, в совокупности повышают их приверженность организации.

ESG-стратегия, ориентированная на сотрудников, влияет на их отношение к долгосрочным инвестициям, а долгосрочные инвесторы, в свою очередь, продвигают корпоративную социальную ответственность, ориентированную на сотрудников, чтобы мотивировать их [71].

Таким образом, с точки зрения корпоративной устойчивости, важно обеспечивать комплексное взаимодействие с внутренними и внешними заинтересованными сторонами для создания долгосрочной ценности ESG-стратегии. Взаимодействие с несколькими заинтересованными сторонами для согласования интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон является ключевым фактором достижения целей организации.

Также в сфере реализации ESG-стратегии в установлении связи между взаимодействием компаний с заинтересованными сторонами и результатами их деятельности играют роль рейтинговые агентства. Различные рейтинговые агентства в сфере ESG предоставляют нефинансовую информацию на финансовом рынке. Рейтинги считаются надежными данными о корпоративной социальной ответственности для исследований и аккумуляции информации по результатам изучения стейкхолдерами по следующим причинам. База данных предоставляется независимой третьей стороной. Рейтинги учитывают многоаспектную ESG-стратегию, основанную на взаимодействии с заинтересованными сторонами, и позволяют интегрировать факторы ESG в инвестиционные решения. Кроме того, рейтинги рассчитываются на основе оценок экспертов, не связанных с компанией, и считаются более объективным показателем корпоративной социальной ответственности, чем индексы, основанные на самооценке компании [7].

Чтобы использовать рейтинги ESG, исследователям информации о ESG-стратегии крайне важно тщательно учитывать охват и бизнес-характеристики, а также независимость оценок.

Прежде чем приступить к разработке и пересмотру корпоративной стратегии ESG в зависимости от требований стейкхолдеров, чтобы не перегружать компанию, стоит собрать межфункциональную команду, которая будет квалифицированно определять и оценивать возможности, риски и эффективность ESG-стратегии.

Оценка существенности – это формальное мероприятие, направленное на привлечение заинтересованных сторон и выявление, насколько важны для них конкретные вопросы ESG.

Благодаря полученным данным можно направлять свою стратегию и коммуникацию, чтобы рассказать более содержательную историю о своей устойчивости, воздействии на окружающую среду и так далее.

Сегодня оценка существенности – это не только влияние на бизнес, но и учет финансовых аспектов, а также экологических и социальных аспектов.

Возможно масштабировать свои активы, чтобы обеспечить тот уровень понимания, который необходим вам для начала планирования. Важность тем ESG зависит от компании, отрасли и заинтересованных сторон.

Проведение сравнительного анализа в рамках оценки – еще один хороший способ получить информацию о том, насколько развиты инициативы ESG у ваших конкурентов, а также проанализировать возможности и проблемы отрасли.

Оценка существенности должна [68]:

- дать понимание того, насколько важна каждая тема ESG для стейкхолдеров;
- дать представление о том, какое место занимает компания по конкретным темам по сравнению с конкурентами;
- сформировать руководство по акцентированию внимания на темах в нефинансовых отчетах и раскрытии информации;
- методичные способы определения приоритетов для принятия мер.

При правильном выполнении оценка существенности поможет подтвердить приоритеты для корпоративной ESG-стратегии с учетом мнения стейкхолдеров.

Без оценки текущей ситуации у вас могут возникнуть проблемы с устойчивым фокусом или удержанием внимания на приоритетах, которые предъявлены стейкхолдерами.

Все вопросы ESG важны, но нельзя уделять им одинаковое внимание, если целью является достижение реального прогресса.

Сначала следует извлечь информацию из политик, систем данных и отчетов, а затем дополнить интервью с заинтересованными сторонами, чтобы получить более подробные сведения и информацию по конкретным вопросам.

Теперь, когда известна текущая ситуация в области ESG, следующим этапом будет формулировка целей и задач в рамках «сессий» менеджмента компании с заинтересованными сторонами.

В ходе этих сессий возможно обсудить следующие вопросы:

1) что можно поддерживать: есть ли вещи, которые уже хорошо делает компания, но о которых нужно рассказать или поддержать? Это может быть такая простая вещь, как соблюдение действующих норм безопасности, в связи с тем, что это является важным элементом для стейкхолдеров, однако компании могут не указывать в краткосрочных планах и бюджетах деятельности с точки зрения ESG. В этой ситуации следует решить, что лучше всего поддерживать текущие усилия, чтобы оставаться в соответствии с требованиями;

2) что можно улучшить: есть ли области, в которых можно внести небольшие улучшения, чтобы лучше сравняться с конкурентами, продемонстрировать свою приверженность ESG и оправдать ожидания заинтересованных сторон? Например, поскольку права человека важны для компании, могут быть внутренние программы по инклюзии и многообразию,

однако внешняя аудитория не слишком активно информируется о том, как и почему они важны для компании. Поэтому стратегической задачей может стать включение показателей инклюзивности и многообразия в нефинансовые отчеты и раскрытие информации в корпоративных инструментах;

3) что можно оптимизировать: есть ли области, в которых следует удвоить свои усилия, чтобы стать отраслевым лидером в области ESG? Возможно, поскольку изменение климата является важным вопросом для компании, уже установлены целевые показатели выбросов парниковых газов, поэтому в данном случае в зависимости от потребности стейкхолдеров следует добавить стратегическую цель – завершить разработку плана декарбонизации и стремиться к научно обоснованным показателям [46; 62; 102].

Цели – это способ измерить воздействие деятельности, а также повысить эффективность работы компании и позиционировать ее среди стейкхолдеров. Установление публичных целей также обеспечивает информированность заинтересованных сторон и подкрепляет приверженность этим инициативам ESG.

Привлекая заинтересованные стороны на ранних этапах процесса, компания получит общее представление о направлении и поддержке, которая может потребоваться для создания программ или ресурсных групп. Даже в случае разработки стратегии в соответствии с позициями стейкхолдеров необходимо регулярно осуществлять пересмотр и обновление корпоративной ESG-стратегии в зависимости от актуальных условий, чтобы обеспечить соответствие компании ожиданиям бизнеса и заинтересованных сторон [75].

Налаживание регулярных коммуникаций с ключевыми заинтересованными сторонами необходимы, чтобы постоянно обновлять данные, оценивая цели и сравнивая лучшие практики.

В отношении отчетности с учетом ожиданий стейкхолдеров можно отметить следующее: как и в случае с постановкой целей, для отчетности ESG

не существует универсального подхода. В идеале это должно быть сочетание следующих целей:

- донесение стратегии ESG до заинтересованных сторон и демонстрация соответствия бизнес-целям;
- освещение программ, которые уже действуют;
- оценка прогресса и вовлеченности в ключевых областях с позиции стейкхолдеров.

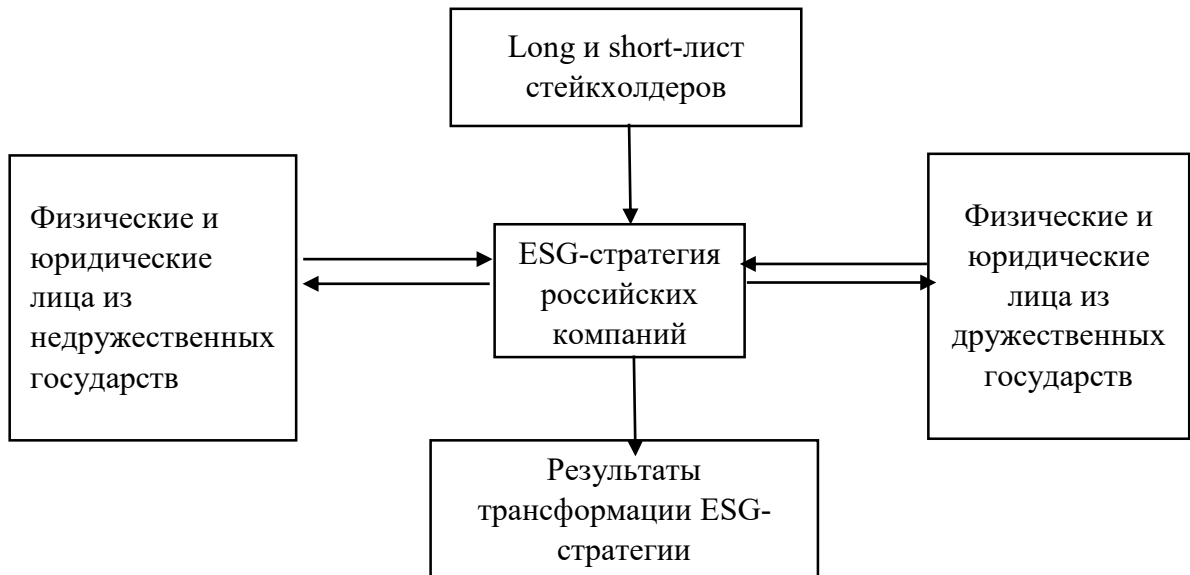
Одним из элементов, кратно увеличивающих результат взаимодействия, является цифровизация, которая способствует повышению качества и эффективности, совершенствованию практик в области ESG и защите законных интересов заинтересованных сторон [76].

На фоне сохраняющейся геополитической напряженности в мире российские компании трансформировали корпоративные ESG-стратегии.

В период санкционных ограничений компании экстренно отреагировали на изменения корректированием бизнес-процессов, затрагивающих многие сферы деятельности. Построение объективной картины и формирование выводов относительно итогов трансформации и начале развития новой траектории деятельности по направлению реализации ESG-стратегии требует разработки нового подхода к проведению анализа.

Так, в настоящем исследовании предлагается модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии. Данная модель в отличие от существующих учитывает не только факторы влияния со стороны недружественных государств, а также привлекает к оценке воздействие со стороны дружественных юрисдикций и реакцию самих российских компаний, а также в отношении ESG-стейкхолдеров. Так, становится возможным понимание направлений изменений в корпоративной ESG-стратегии и общего эффекта ее трансформации.

В развитие динамичной внешней среды, а также самостоятельных изменений курса деятельности компаний модель может быть дополнена применительно к анализу конкретной стратегии, что приведено на рисунке 14.



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии

Так, данная модель анализа трансформации ESG-стратегии позволяет учесть влияние как дружественных государств и их субъектов, так и недружественных государств, вводит понятие такого элемента как long и short-листы стейкхолдеров. По результатам совокупности анализируемых элементов предполагается комплексное описание эффекта и необходимости изменения направлений трансформации ESG-стратегии.

В процессе использования такой модели представляется следующий поэтапный механизм действий: определение максимально возможного круга стейкхолдеров с дальнейшим сопоставлением их ожиданий с ожиданиями и возможностями компании, по результатам чего – определение long-листа и short-листа стейкхолдеров с указанием уровня влияния и взаимодействия по каждой существенной теме. Данная часть инструментария позволит использовать модель в рамках динамичных условий глобальных вызовов, поскольку не исключает возможности корректировки принимаемых во

внимание стейкхолдеров, задействуя лиц из long-листа при определенных ситуациях.

2.3 Проблемы реализации ESG-стратегии российских компаний

Развитие формирования, внедрения и реализации ESG-принципов в стратегии российских компаний приобретает системный характер в различных секторах экономики. Однако одно наличие ESG-стратегии не может являться доказательством ее качества и эффективности для различного рода заинтересованных сторон, включая саму компанию, первоначальную миссию ее деятельности.

Причины и преимущества реализации ESG-стратегии, выявленные и описанные на предыдущих этапах исследования, должны быть рассмотрены во взаимосвязи с иным аспектом – проблемными моментами реализации ESG-стратегии российских компаний [83; 107].

В рамках планомерного совершенствования деятельности, в том числе реализации ESG-стратегии, компании преодолевают проблемные ситуации, возникающие, в том числе в связи с нарастанием глобальных вызовов вокруг функционирования российских компаний.

Указанные ниже проблемы с характеристикой сущности и состояния вопроса выявлены и систематизированы в рамках проведения анкетирования менеджеров среднего звена российских компаний относительно реализации ESG-стратегии (взгляд со стороны в рамках компетенции лиц, реализующих по полномочиям аспекты ESG-стратегии, и экспертная оценка относительно общих планов ESG) [81].

Масштабные изменения, сложность устройства устойчивого развития обуславливают понимание необходимости формирования главенствующего принципа, в соответствии с которым в складывающихся условиях будут действовать компании, реализуя концепцию устойчивого развития [82].

Глобальные вызовы могут иметь взаимосвязанные последствия, приводя не только к финансовым трудностям, но и к проблемам, связанным с социальной сферой и репутацией. Три компонента ESG (экологический, социальный и управленческий) взаимозависимы, и для эффективной оценки рисков необходимо учитывать потенциальные обратные эффекты во всех сферах устойчивого развития. Так, например, помимо прочего, во многих регионах мира, в том числе в Российской Федерации, утрата биоразнообразия, вызванная повышением температуры океана, может негативно сказаться на рыбных запасах, что, в свою очередь, влияет на уровень жизни и экономическое благополучие общества [99].

Учитывая комплексный характер ESG-проблем, в частности рисков, связанных с изменением климата, крайне важно учитывать их в контексте деятельности компании. Каждая компания подвержена этим вызовам в разной степени, и их нельзя рассматривать как отдельные проблемы или проекты. Крайне важны управление этими рисками, их включение в корпоративную ESG-стратегию, контроль и прозрачное и регулярное раскрытие информации о них.

Отношение к окружающей среде имеет устойчивую отрицательную корреляцию с риском краха в будущем: у компаний, которые придерживаются более позитивного отношения к окружающей среде по сравнению с негативным, риск краха акций в будущем ниже. Этот результат устойчив при различных спецификациях и усиливается для компаний, работающих в отраслях, чувствительных к экологическим проблемам. Кроме того, обнаружено, что смягчающее влияние отношения к окружающей среде на риск краха акций в будущем зависит от наличия практики прозрачной финансовой и нефинансовой отчётности. В совокупности эти результаты указывают на то, что экологическая коммуникация служит надёжным сигналом, снижающим информационную асимметрию, но только при условии финансовой прозрачности.

С точки зрения регуляторной политики, следует отметить динамичность, однако разрозненность и несистемность правового регулирования. В том числе данное положение касается различий в принимаемых нормативных правовых актах, а также противоречивости взглядов законодательной, исполнительной власти и представителей предпринимательства при обсуждении назревших изменений.

Например, Правительство Российской Федерации выступает за ужесточение денежно-кредитной и налоговой политики в условиях сложившегося санкционного давления с целью поддержания баланса бюджетной системы и обеспечения технологического суверенитета. При этом представители рыночной сферы указывают на снижение возможностей реализации социально ответственного поведения, то есть ESG-стратегии при продолжении политики ужесточения условий ведения предпринимательской деятельности.

Респондентами отмечается о возможности развития принципа единоначалия на федеральном уровне, где могут быть установлены рамочные положения, применимые к большинству субъектов экономической деятельности, с одновременным наделением полномочиями субъектов Российской Федерации по закреплению конкретизированных норм и правил, способствующих развитию ESG в рамках функционирования компаний на конкретной территории региона. Данная проблема с отсутствием коррелирующих с территориальными особенностями положений нормативных правовых актов препятствует успешной реализации ESG-стратегии российскими компаниями в условиях глобальных вызовов.

С точки зрения бизнеса, цифровая трансформация стала важнейшим прорывом на пути к качественному и устойчивому развитию. Однако корпоративная цифровая трансформация все еще находится на ранней стадии. Кроме того, существует значительный разрыв в темпах цифровой трансформации между различными предприятиями, что часто приводит к

«цифровому неравенству». Такое неравенство создает дополнительные препятствия для устойчивого развития цифровой экономики в целом и трансформации ESG-стратегии в частности. Таким образом, изучение факторов, влияющих на цифровую трансформацию ESG-стратегии, и поиск новых путей ее осуществления имеют большое теоретическое и практическое значение. Причины провала цифровой трансформации корпоративной ESG-стратегии можно условно разделить на две основные категории. С одной стороны, внутри компаний отсутствует понимание и осведомленность о цифровой трансформации ESG, что приводит к недостаточной мотивации для ее проведения. Для бизнеса цифровая трансформация стратегии – это долгосрочная, дорогостоящая и рискованная инвестиция, и руководство часто не может рационально оценить потенциальную отдачу, не имея четкого понимания конкретных стратегий цифровой трансформации. С другой стороны, нехватка ресурсов еще больше замедляет темпы цифровой трансформации ESG-стратегии. Для цифровой трансформации ESG-стратегии компании необходимы человеческие ресурсы, финансирование и технологии. Учитывая, что цифровая экономика все еще находится на ранней стадии развития, возможности поддержки корпоративной цифровой трансформации ограничены. Традиционным компаниям часто приходится вкладывать значительные средства в создание цифровой инфраструктуры, и прибыль, полученная от цифровой трансформации, может не покрыть эти затраты, что серьезно ограничивает их возможности для продолжения процесса трансформации. Таким образом, важно не только повышать готовность компаний к цифровой трансформации ESG-стратегии, но и расширять их возможности для этого [85; 87; 95].

В качестве одной из распространенных проблем реализации ESG-стратегии следует выделить документационные манипуляции без реализации реальных проектов и внедрения новых изменений. Так, компании, реализуя условно определенное число проектов, ежегодно публикует информацию о

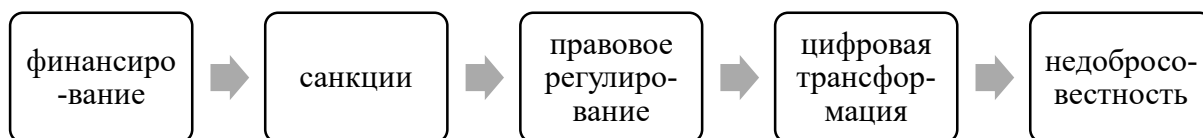
«новых» направлениях в ESG-стратегии с целью создать образ социально ответственного производителя, работодателя и, в общем, стейкхолдера для потребителей такой информации.

С другой стороны, по данному аспекту проблематики можно отметить и иной вид недобросовестности организаций: реальное осуществление одного из укрупненных направлений ESG-стратегии при ненадлежащем выполнении иного, например, компания ответственно подходит к программам ESG-стратегии в части соблюдения экологических требований, при этом перед работниками такой организации могут длительное время не выполняться базовые обязательства по выплате заработных плат.

Так, недобросовестность поставщиков информации – в рассматриваемом случае компаний, «реализующих» ESG-стратегию, является одной из основных актуальных проблем осуществления ESG-стратегии российскими компаниями.

При формировании ESG-стратегии необходимо предвидеть и предугадывать возможные влияния стейкхолдеров на том рынке, где организация предлагает свои товары или услуги. Определить отрасль, в которой организация работает в данный момент или будет работать в будущем достаточно сложно, ошибки при определении отрасли могут привести к формированию некорректной ESG-стратегии [46; 99].

Систематизируя выявленные мнения сформируем перечень наиболее актуальных проблем реализации корпоративной ESG-стратегии, что отображено на рисунке 15.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Проблемы реализации корпоративной ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов

Исходя из приведенного схематичного изображения о наличии проблем в реализации корпоративной ESG-стратегии в актуальных условиях глобальных вызовов, следует отметить, что основной и во многом (что отмечают также и респонденты проведенного в рамках исследования анкетирования) «корневой» причин имеющихся и возникающих проблем в современном поле деятельности российских компаний, является недостаточное финансирование и поддержка, в том числе субсидирование и возмещение затрат на реализацию социально ответственных проектов. Недостаточность финансирования проявляется в уровне поддержки государством, а также в снижении уровня прибыли компаний.

Кроме того, значительным аспектом, тесно связанным с практической реализацией ESG-стратегии российских компаний, начиная с 2022 года, является введение, дополнение и иные манипуляции с санкционными ограничениями как в отношении российских компаний, так и организаций из иных государств, состоящих в партнерских отношениях или желающих осуществлять взаимодействие с российскими компаниями.

Кроме того, одной из проблем выступает разрозненность в органах государственной власти по вопросу единообразия в регулировании ответственности и устойчивого развития компаний. Вместе с тем несмотря на динамичное появление новых форматов отчетности, подходов к взаимодействию со стейкхолдерами необходимо отметить, что не следует умалять значения ESG-концепции как основной фундаментальной теории и практики, устоявшейся и подтвердившей свою значимость в мировых сообществах.

Кроме проблем, выявленных из практического анализа и опроса, можно выявить проблемы из анализа теоретических аспектов. Представление корпоративного стратегического процесса в теоретической части исследования в виде трех отдельных, хоть и пересекающихся этапов (выбор, анализ, реализация), приводит к важной проблеме определения очередности

прохождения этапов, которая также подлежит обсуждению корпорациями при построении и корректировке корпоративной ESG-стратегии, учитывая динамичность глобальных вызовов.

Выводы по главе 2:

Во второй главе исследования первоначально приведены определенные в ходе анализа современной практики реализации ESG-стратегии в зарубежных странах основные факторы влияния на корпоративную стратегию с включением ESG (за основу выявления факторов в целях последующего обобщения и компиляции взяты страны, являющиеся сильнейшими экономиками мира: Китайская Народная Республика, Соединенные Штаты Америка, Республика Индия; а также страны Европейского союза в общем как обширный альянс, реализующий принципы устойчивого развития): глобализация, правовое регулирование, унификация стандартов, тенденция на обязательность раскрытия информации, увеличения ожиданий стейкхолдеров.

В отношении российских компаний составлена выборка из 20 компаний, являющихся лидерами различных отраслей по реализации и формированию на государственном уровне практики осуществления корпоративной ESG-стратегии, предпринята попытка анализа посредством исследования нефинансовой отчетности в динамике, а также анкетирования посредством самостоятельно составленного опроса в части реализации ESG-стратегии.

Среди прочего выявлена актуальность проблем и задач в области расширения взаимосвязей со стейкхолдерами, которые активно влияют на корпоративную ESG-стратегию, описан алгоритм разработки и пересмотра корпоративной стратегии в зависимости от требований стейкхолдеров.

Учитывая актуальность темы исследования в части влияния глобальных условий на трансформацию ESG-стратегии российских компаний

на данном этапе исследования предложена модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии, которая в отличие от существующих учитывает не только факторы влияния со стороны недружественных государств, а также воздействие дружественных государств, при этом оценивая реакцию компании, реализующей ESG-стратегии, и в целях всестороннего анализа также выделяет необходимость оценки ESG-стейкхолдеров.

Предложенная многофакторная модель призвана выступить фундаментальным инструментом в дальнейшем определении нового подхода к алгоритму действий российских компаний в условиях влияния глобальной сферы.

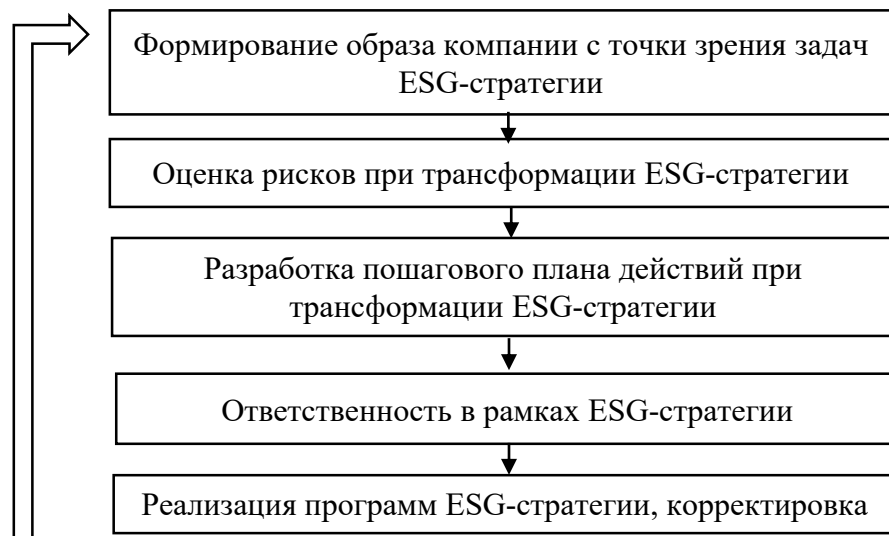
Глава 3

Основные направления совершенствования реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов

3.1 Алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов

Основываясь на разработанной во второй главе модели анализа трансформации ESG-стратегии и выявленных проблемных ситуаций, не позволяющих проводить эффективную реализацию ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов, предлагается сформировать типовой алгоритм ESG-трансформации российских компаний.

Данный инструмент призван подготовить и обеспечить проведение менеджментом компании трансформации ESG-стратегии в целях приспособленности к актуальным условиям деятельности, в том числе в ситуации необходимости своевременного реагирования и ускоренной адаптации. Алгоритм схематично представлен на рисунке 16 [70].



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Алгоритм трансформации ESG-стратегии

Алгоритм призван выступить системным и целостным механизмом, представляющим собой замкнутый цикл пяти укрупненных стадий, к которым возможно обратиться на любом этапе реализации ESG-стратегии и возникновении причин ее трансформации [70].

В исследовании в целях возможности использования российскими компаниями в качестве «руководства» представляется необходимым привести более развернутое описание возможного механизма реализации с приведением отдельных примеров в практике деятельности российских компаний.

Этап 1. Формирование образа компании с точки зрения задач ESG-стратегии. Одним из драйверов и глобальных причин для старта ESG-трансформации является эскалация отдельной проблемы или нескольких проблемных «точек» в деятельности компании, в частности, по направлениям реализации ESG-стратегии.

В качестве «исторического» примера, имеющегося в опыте российских компаний возможно привести случай в ПАО «ГМК «Норильский никель». В настоящее время экологическая часть ESG-стратегии данной компании направлена на превентивное снижение и предупреждение экологических рисков в совокупности на внимание удовлетворения внешних стейкхолдеров. Такие изменения связаны с аварией по разливу топлива в мае 2020 года, которые явно «раскрыли» пробелы в реализации ESG-стратегии компании, непредвиденно оставив негативный след на деловой репутации компании. Данная ситуация выступила тем самым драйвером, который указывается в предлагаемом алгоритме, однако его предлагается выявлять при формировании образа компании, а не фактически использовать при возникновении глобальных угроз [54].

Мероприятия, которые относятся к устойчивому развитию, ПАО «ГМК «Норильский никель» проводит многие годы. Но после аварии в 2020 году компания сделала «перезагрузку», создан департамент

устойчивого развития, в который объединили несколько направлений, введена должность старшего вице-президента по устойчивому развитию. Расширили функции экологов, появилась должность вице-президента по экологии и промышленной безопасности. Создали комитет по вопросам устойчивого развития и изменения климата совета директоров [54].

Пример ПАО «ГМК «Норильский никель» показывает, что наиболее влиятельные для современной компании стейкхолдеры – это далеко не всегда акционеры или инвесторы. Многие определяют национальные регуляторы. Высокотехнологичные компании критически зависят от ключевых специалистов, а экспортоориентированные – от главных иностранных партнеров. Другими словами, для ESG-трансформации важна не только власть конкретного стейкхолдера над компанией, но и его стремление к долгосрочному сотрудничеству с ней [54; 73].

Хотя ESG-трансформация – необходимое условие для выживания и успеха современной компании, это долгосрочный проект, ощутимую прибыль от которого акционеры получают далеко не сразу. То же касается и остальных стейкхолдеров. Можно сказать, что отношение владельцев, руководителей и сотрудников к ESG-трансформации во многом зависит от их планов на компанию. Например, сложно ожидать энтузиазма от сотрудников предпенсионного возраста, поскольку любые большие изменения они обычно воспринимают как угрозу стабильности, а до конца проекта проработать не планируют. Но совсем другим будет отношение сотрудников градообразующего предприятия к социальным или экологическим местным проектам – они останутся жить в этой местности [63; 72].

Владельцы могут быть против ESG-трансформации и из-за нежелания отказываться от традиционной бизнес-модели. Например, немало российских компаний, которые активно инвестируют и в природоохранные мероприятия, и в социальные проекты, возражают против публикации своей необязательной отчетности. G-аспект не менее важен, чем остальные. Пока компания не взяла

на себя публичные обязательства и не внедрила необходимую проверяемую отчетность, ее добровольные проекты носят патерналистский характер. ESG-трансформация не только «разворачивает» компанию в сторону целей устойчивого развития, но и закрепляет ее на этом пути – в том числе с помощью большей открытости и подотчетности бизнеса [76].

Если руководители, акционеры, сотрудники, поставщики, потребители и местные сообщества будут по-разному видеть будущее компании, то конфликты при трансформации неизбежны.

Анализ стейкхолдеров возможно разделить на три последовательных шага:

- 1) идентификация всех внутренних и внешних стейкхолдеров организации, которые заинтересованы в ее устойчивом развитии;
- 2) сбор и анализ запросов стейкхолдеров;
- 3) приоритизация запросов стейкхолдеров.

Чтобы составить исчерпывающий список стейкхолдеров, заинтересованных или принимающих участие в ESG-инициативах компании, можно использовать такой сформированный опросный лист.

- 1) На кого могут повлиять ESG-инициативы организации?
- 2) Кто может повлиять на ESG-инициативы организации?
- 3) Кто может помочь реализовать ESG-инициативы?
- 4) Кто может препятствовать работе по ESG-повестке?
- 5) С кем хотим или должны сотрудничать?

В список внешних стейкхолдеров на основе компиляции существующих данных предлагается включать следующие категории:

- клиенты, которые заинтересованы в каких-либо экологических и социальных характеристиках продуктов;
- поставщики;
- регуляторы;
- инвесторы;

- местные сообщества;
- средства массовой информации;
- бизнес-объединения.

Внутренних стейкхолдеров можно также разделить на несколько групп:

- сотрудники, которые в той или иной мере разделяют ESG-ценности;
- руководители, заинтересованные в устойчивом развитии (например, члены совета директоров, генеральный директор, директор по производству).

Процесс сбора запросов стейкхолдеров зависит от специфики организации и конкретных заинтересованных сторон. Но в итоге формируется единообразный список, например, в виде журнала, который ведет ответственный специалист. Для внешних стейкхолдеров в журнале отмечают: дату получения запроса, наименование организации и контактное лицо, как ответственный специалист ответил на запрос. Для внутренних стейкхолдеров можно использовать упрощенную форму регистрации или результаты опросов.

Следующий шаг – приоритизация запросов. Компания не сможет в равной степени учесть все запросы хотя бы потому, что часть из них будет неизбежно противоречить друг другу. Приоритизация тоже зависит от особенностей компании: структуры управления, зависимости от регуляторов, вовлеченности персонала и прочих факторов. Рассматривая приоритизацию запросов как общий инструмент в рамках предлагаемого алгоритма, предлагается классифицировать стейкхолдеров на группы по отдельным критериям.

На приведенном рисунке 17 вертикальная ось означает влияние на компанию, по горизонтальной оси указывается заинтересованность в результате.

Влияние на компанию	Согласовываем ключевые решения, инициативы, удовлетворяем потребности	Активно сотрудничаем, вовлекаем в работу: в этой области находятся самые важные стейкхолдеры
	Низкий уровень воздействия стейкхолдеров на компанию: осуществляем мониторинг	Сбор предпочтений стейкхолдеров, их информирование о деятельности компании
Заинтересованность в результате		

Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Приоритизация стейкхолдеров

От результатов формирования образа во многом зависит степень амбициозности целей ESG-трансформации. Как показывает практика, немало руководителей или владельцев бизнеса выбирают осторожный путь – «протестировать устойчивое развитие». Обычно это вынужденная мера, когда компании требуется обеспечить приемлемые ESG-показатели по внешней причине: для самосохранения, получения нужного рейтинга или выхода на новый рынок. Первые шаги трансформации редко затрагивают ключевые бизнес-процессы, поэтому руководители или акционеры договариваются «попробовать», а окончательное стратегическое решение принимать после оценки промежуточных результатов.

Этап 2. Оценка рисков при трансформации ESG-стратегии.

Когда стейкхолдеры приняли принципиальное решение о необходимости ESG-трансформации и обозначили ее главные цели, требуется оценить текущее состояние ESG-повестки компании. Эту задачу предлагается распределить на три подэтапа.

Во-первых, изучить конкурентов, тренды и требования ключевых клиентов с позиции устойчивого развития – это необходимо для понимания того, насколько трансформация с заданными параметрами способна улучшить положение компании на рынке.

Во-вторых, проанализировать ESG-риски и практику управления ими в организации, чтобы определить приоритеты в постановке целей. В данную

категорию также предлагается включить анализ потенциально обязательного регулирования, требования ESG-рейтингов и стандартов.

В-третьих, систематизировать собранную информацию и определить «точку отсчета» – текущее состояние ESG-стратегии компании, чтобы иметь возможность перейти к практическому планированию.

При изучении конкурентов необходимо делать поправку на будущее, учитывать их планы. Трансформация обычно занимает несколько лет, комплексно оценить текущую и будущую ситуацию на рынке для стратегического планирования помогают выявление и анализ трендов.

Для анализа достаточно отслеживать происходящие изменения, например, появление новых подходов и методологий, которые могут повлиять на принятие краткосрочных и стратегических решений. Существующие нормативные документы и общепринятые практики к трендам не относятся. В частности, отчетность по парниковым газам в рамках всех трех областей охвата – тренд, а отчетность по веществам, загрязняющим воздух, в рамках статистической формы – устоявшаяся практика.

Тренды можно разделить на прежние, текущие и возникающие. Например, один из текущих трендов – инклюзия и благополучие сотрудников, а возникающий тренд в социальной сфере – обеспечение справедливого перехода.

Для планирования важно учитывать все три вида. Что получается при нарушении данного правила, показал пример пандемии коронавирусной инфекции. Эксперты предупреждали о потенциальной опасности, доказывали, что человечество не готово к глобальной эпидемии. Но эти заявления очень немногие учитывали при планировании, что привело к неготовности медицинской инфраструктуры, фармацевтических компаний и экономики в целом.

Тренды делят также на глобальные и региональные. Пример глобального тренда – введение обязательной отчетности в области

устойчивого развития (Европейский союз, Соединенные Штаты Америки). Российская Федерация пока отказалась от такого шага, но очевидно, что это временное решение. При анализе нужно учитывать текущую обстановку и оценивать влияние глобальных и региональных трендов на свою компанию.

Еще одно деление трендов – на общие и отраслевые. Например, тренд на регулярную публикацию ESG-отчетности общий и применяется ко всем компаниям. А тренд на сохранение и защиту биоразнообразия в основном относится к промышленному сектору, который существенно влияет на природу.

Для анализа можно использовать тренд-радар. В этом случае выделяются три сектора для экологических, социальных и управленческих тем. Внутренняя область делится в соответствии с актуальностью трендов: действие, планирование, наблюдение.

Для сбора информации о трендах в сфере устойчивого развития следует использовать четыре ключевых источника:

- 1) выступления и доклады экспертов, материалы отраслевых и общих конференций;
- 2) средства массовой информации, в том числе специализированные издания, тематические статьи информационных агентств;
- 3) данные регулятора – органов государственной власти, Банка России, уполномоченных должностных лиц (например, уполномоченного по защите прав предпринимателей);
- 4) данные статистической отчетности [41; 42].

ESG-риски для анализа возможно разделить на две коррелирующие группы: связанные с влиянием ESG-факторов на основную деятельность компании и с влиянием компании на состояние окружающей среды, общества, экономики в целом.

Результаты анализа ESG-рисков дают общее представление о намеченных целях трансформации. Теперь необходимо оценить текущее

состояние компании – ее бизнес-модели и способности к изменениям в выбранном направлении.

Можно выделить следующие подходы к оценке ESG-практики компании:

- 1) участие в рейтингах, рэнкингах и индексах;
- 2) оценка практики на соответствие отраслевым стандартам;
- 3) оценка практики на соответствие стандартам отчетности;
- 4) проведение бенчмарк-анализа;
- 5) использование модели зрелости.

Критерии оценки ESG-рейтингов, рэнкингов и индексов компания может использовать для самоанализа или внешней оценки. Как правило, рейтинги содержат и общие, и отраслевые критерии. Например, общие – это критерии оценки корпоративного управления, экологической безопасности, условий труда; отраслевые – количество разливов для нефтегазовой отрасли, наличие финансовых ESG-инструментов для банков.

Плюс предлагаемого подхода – относительная простота использования. Компания может заполнить анкету и получить отчет, в котором будут видны слабые места, что помогает экономить время и усилия. Кроме того, получение рейтингов и участие в рэнкингах повышает узнаваемость компании и улучшает ее имидж за счет подтверждения успехов независимой авторитетной стороной [82].

Стандарты отчетности в области устойчивого развития – GRI, TNFD, IFRS и другие – тоже могут послужить источником информации для оценки собственных ESG-практик. Например, на их материалах можно составить чек-лист для выделения областей развития. Есть стандарт TNFD советует раскрывать информацию о подходе компании к регулированию вопросов биоразнообразия, а в компании такой практики нет, это возможное место приложения сил [87]. Остается решить, нужна ли компании подобная система

и из каких компонентов она должна состоять, какими документами регулироваться.

Плюс такого подхода – экономия ресурсов за счет объединения диагностики и подготовки отчетности об устойчивом развитии.

Бенчмарк-анализ дает наиболее практичный взгляд на ESG-трансформацию компании. Этот подход подразумевает сбор и анализ ESG-характеристик компаний-бенчмарков в отрасли и сравнение их с опытом своей организации. Во-первых, анализ достижений лидеров выявит наиболее эффективные практики. Во-вторых, отсутствие прогресса по каким-то показателям может означать наличие непреодолимых препятствий. Например, цель по достижению нулевого баланса выбросов парниковых газов к 2050 году активно обсуждается на всех уровнях, но для некоторых отраслей эта цель остается нереалистичной: не существует нужных технологий или решений. Ориентироваться на реальные возможности, которые помогут улучшить ESG-практику компании – более практичный вариант [79; 80].

Дополнительный плюс этого подхода – возможность обнаружить и внедрить без дополнительных затрат на исследования новые эффективные решения, которые применяются в отрасли и активно развиваются.

Изучение ESG-практик конкурентов и бенчмаркинг важны и для общей оценки обозначенных стейкхолдерами приоритетов – обеспечат ли они успех компании или необходимо проявить больше амбициозности.

Модель зрелости помогает оценить общий уровень развития корпоративной ESG-практики. Как правило, компания проходит опрос или заполняет анкеты, по результатам анализа которых практике в целом и ее компонентам присваивается определенный уровень, например начальный, средний или продвинутый [106; 112].

Главное достоинство подхода – универсальность и системность оценки. Модель зрелости позволяет четко увидеть текущий уровень развития компании в этой сфере и выявить ее потенциал.

В качестве развития управленческого приема при реализации ESG-стратегии можно указать на возможность усложнения модели и ее адаптации под конкретные потребности компании.

Для более глубокого анализа компании необходимо исследовать всю цепочку создания стоимости производства, провести переговоры с заинтересованными сторонами и персоналом. При этом нужно учитывать, что большинство процессов в теме устойчивого развития задействуют сотрудников разных подразделений, направлений и функций. Именно поэтому кто-то должен быть координатором, брать на себя лидирующую роль [81].

Самоанализ вместе с бенчмаркингом дают представление об истинной ситуации с устойчивыми практиками компании и выявляют наиболее проблемные места. Например, может оказаться, что для какой-то из ключевых проблем не существует решения, в том числе у конкурентов, поэтому следует исходить из ее наличия в будущем. Или, наоборот, для продвижения трансформации будут необходимы слишком радикальные изменения, против которых категорически возражает часть влиятельных стейкхолдеров [52].

Самоанализ порой обнаруживает и неожиданные преимущества или скрытые резервы компании. Например, существующие технологии могут оказаться уже достаточно экологичными, а корпоративные правила – вполне соответствующими нужному рейтингу [52].

Анализ текущего состояния – этап, который необходимо регулярно повторять. Меняются не только сама компания и ее конкуренты. Целые отрасли или технологии могут оказаться зелеными или, наоборот, лишиться этого статуса; развивается вся ESG-повестка, появляются новые требования регуляторов и драйверов. При этом у организации постепенно накапливается опыт сбора и обработки нужных данных, что тоже сказывается на содержании этапа.

Если возможности компании позволяют разработать собственные методики и инструменты автоматизации внешней отчетности, такой проект

можно сразу использовать как одну из промежуточных целей ESG-трансформации. Как правило, этот путь оказывается более трудоемким и дорогим на первом этапе, но обеспечивает гораздо большую гибкость: дает возможность оперативно учитывать специфику компании и изменяющиеся внешние требования.

При сборе и анализе данных с помощью опросов нужно учитывать влияние самой трансформации, в основном прогресса по G-аспекту. Например, в начале трансформации на результатах сказывается недоверие – сотрудники могут опасаться, что «некорректные» ответы в анкетах приведут к проблемам с руководством или коллегами. А поставщики могут улучшать оценки, чтобы не ссориться с отделом закупок. На ответах клиентов и стейкхолдеров порой сказывается социальная благожелательность, и тогда их реальное поведение будет отличаться от высказанных в опросниках намерений. Именно поэтому нужно использовать объективные данные везде, где возможно. Например, опираться на показатели фактической текучести, а не на результаты опросов персонала о намерении уволиться, на отчеты о продажах, а не ответы клиентов о предпочтении зеленой продукции.

Но когда компания доказала свою открытость и заинтересованность в обратной связи, а стейкхолдеры увидели первые результаты трансформации, ответы становятся честнее. Возможность подобных искажений необходимо учитывать при интерпретации результатов. Например, падение показателя удовлетворенности условиями труда может быть положительным, а не отрицательным результатом: сотрудники станут более открытыми и вовлеченными, а их ожидания от компании увеличатся.

Этап 3. Разработка плана действий при трансформации ESG-стратегии.

На данном этапе ESG-трансформации согласно предлагаемой модели осуществляется разработка плана действий.

Приоритизация целей нужна по нескольким причинам. Во-первых, организации обычно не имеют достаточного запаса ресурсов, чтобы двигаться

ко всем целям одновременно и максимально быстро, – необходимо исходить из существующих ограничений. Во-вторых, трансформация не только снижает ESG-риски, но и создает ESG-возможности, что тоже нужно учитывать в планах. В-третьих, у отдельных стейкхолдеров есть собственные приоритеты, которые влияют на их ожидания от компании и трансформации.

Для определения приоритетов возможно использовать оценку ESG-рисков и ESG-возможностей с точки зрения существенности – степени их влияния на компанию с учетом отраслевых, региональных, организационных и прочих особенностей.

Исходя из практики реализации ESG и обобщая возможные проблемы при разработке приоритетов целей следует укрупненно классифицировать следующие подходы определения приоритетов:

- 1) традиционный (фокус на финансово-экономических последствиях ESG-трансформации, используется в основных «признанных» стандартах раскрытия нефинансовой отчетности);
- 2) «новый» (или инновационный): приоритет – значимость результатов ESG-стратегии для заинтересованных сторон компании;
- 3) бинарный (или двойной): совокупность аспектов традиционного и нового подхода к приоритизации
- 4) динамическая существенность: учет возможности непредвиденной и быстрой изменчивости параметров [83].

В качестве основного подхода в условиях глобальных вызовов предлагается использовать подход динамической существенности.

Динамический характер двойной существенности предполагает возможность резкого изменения значимости тех или иных вопросов, связанных с ESG-факторами или влиянием компании на внешний мир, а также влияния тех или иных групп заинтересованных лиц на деятельность компании.

Необходимо отметить, что ESG-трансформация затрагивает всю организацию, преобразует ее коренным образом. В частности, стратегия

устойчивого развития должна пройти все необходимые внутренние административные процедуры согласования и утверждения, стать обязательной для исполнения на всех уровнях. Очевидно, что полноценное планирование такой сложной задачи занимает долгое время, компания должна выбрать между быстрым стартом реальных действий и тщательностью подготовки.

Этап 4. Назначение ответственных лиц в рамках реализации ESG-стратегии.

Административный ресурс, необходимый для трансформации ESG-стратегии, в котором приоритетным элементом являются ответственные за ее реализацию назначенные лица, зависит от этапа развития компании и специфики организации. В одних случаях необходим высокопоставленный и инициативный руководитель, который сможет «продавить» барьеры инертности своим авторитетом. В других требуется полноценный актив – инициативные сотрудники разных административных уровней, которых возглавляет ответственный за трансформацию топ-менеджер. В иных случаях успех обеспечивает приход нового акционера, который сам уже прошел ESG-трансформацию, поэтому имеет и необходимый опыт, и желание, и ресурсы для изменения компании [92].

Многие истории успешных трансформаций российских компаний начинаются одинаково: акционеры жестко поставили менеджменту задачу внедрения устойчивых практик или совет директоров назначил ответственным за ESG-трансформацию топ-менеджера с достаточными полномочиями. Неуспешные тоже похожи друг на друга: изменения буксуют из-за непонимания высшим руководством необходимости кардинальных изменений или недостатка у команды по устойчивому развитию административного ресурса. Именно поэтому одно из важнейших условий фактической, а не бумажной ESG-трансформации – назначение

ответственными за достижение поставленных целей лиц, которые имеют достаточно полномочий для их реализации [91].

В этом вопросе очень многое зависит от специфики и организации, и поставленных целей, и стадии трансформации. Если, например, стейкхолдеры определили наиболее приоритетной задачей изменение технологий для исполнения требований экологического законодательства, то в команду должны входить управленцы – технологи и экологи. Если же цель – ESG-рейтинг для получения зеленого финансирования, то команда будет работать со сбором данных и настройкой нефинансовой отчетности, поэтому и полномочия должны быть другими. Но в любом случае одного назначения мало – управленцы должны быть по-настоящему вовлечены в процесс [51].

Относительно подхода к включению совета директоров в вопросы ESG-стратегии необходимо отметить, что наихудшей является система, в которой совет директоров не учитывает ESG для принятия решений, а выполняет лишь формальные задачи, которые связаны с устойчивым развитием, например, одобряет ESG-отчетность [67].

В рамках научного исследования проведен опрос менеджеров среднего звена российских компаний, непосредственно задействованных в реализации ESG-стратегии, в том числе ее трансформации в условиях глобальных вызовов, начиная с 2020 года, по результатам которого составлен график с основными препятствиями на пути реализации ESG в кризисные периоды и неопределенности, который приведен на рисунке 18.



Источник: составлено автором.

Рисунок 18 – Визуализация результатов опроса менеджеров среднего звена российских компаний «Препятствия на пути реализации ESG»

Проблема вовлечения персонала не решается с помощью внешне простого, хотя и радикального решения – заменить сотрудников разделяющими нужные ценности. Практически любая российская компания знает, что рынок труда находится в стадии дефицита квалифицированных кадров большинства специальностей, найти замену становится все сложнее. Кроме того, ценности устойчивого развития разделяет не самая большая часть российского общества, поскольку это по-настоящему передовое направление. Более надежный, хотя и более медленный подход в работе с персоналом во время трансформации – менять корпоративную культуру и воспитывать в сотрудниках новые качества [94].

По замыслу предлагаемого алгоритма этапов трансформации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов люди должны понять, что изменения неизбежны. ESG – это не модное увлечение, которое можно переждать, а масштабное изменение компаний, поэтому в нем нужно участвовать. При этом важно постоянно объяснять сотрудникам, что именно будет происходить по-другому и чего руководство ждет от них. Также нужно понимать, что рядовые сотрудники живут в собственной реальности, по которой судят о серьезности намерений руководства. Самые масштабные корпоративные показатели останутся для них абстракцией, если в их жизни ничего не изменится. Забота о персонале и стремление к его вовлеченности должны проявляться на местах – через улучшение условий труда, внедрение социальных программ, оперативную реакцию на идеи и предложения.

Руководители должны не только рассказывать о планируемых изменениях, но и сами демонстрировать следование новым принципам.

Этап 5. Контроль целей и корректировка реализации стратегии. Основным источником данных для оценки прогресса ESG-трансформации компании – анализ ее отчетности в области устойчивого развития. Именно поэтому отчеты, с одной стороны, дают руководству и стейкхолдерам нужные сведения, а с другой – служат маркетинговым инструментом.

Качественная ESG-отчетность говорит и внешним партнерам, и персоналу о твердом намерении компании следовать повестке устойчивого развития. Кроме того, публикация необязательных показателей, планов и отчетов об их исполнении повышает доверие к организации и ее руководству, что положительно сказывается на ее оценке кредиторами.

Отчеты дают руководству объективную информацию о компании в целом и отдельных направлениях работы, показывают скрытые слабые места, из-за которых начальные варианты стратегий ESG редко остаются неизменными. Прозрачность подразумевает и публичное обсуждение итогов мероприятий – их срыв не удастся оставить внутренним делом компании. Это служит дополнительным стимулом для более тщательного планирования, изучения реальных возможностей, подбора персонала необходимой квалификации [68; 69].

Подготовка отчетности обязательно должна включать анализ ESG-рисков. Это помогает и при стратегическом планировании, и при оценке отдельных мероприятий. Кроме того, при подготовке отчета можно определить, сколько средств компания экономит за счет правильной работы с ESG-рисками.

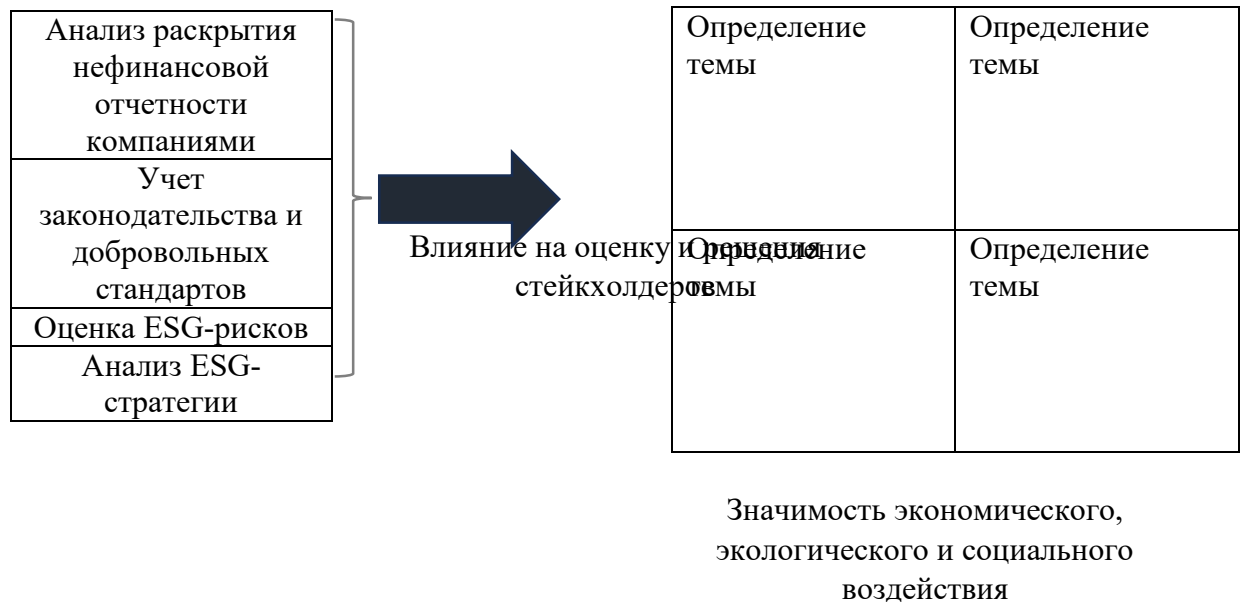
Отчетность – эффективный канал распространения информации, один из глобальных трендов – рост регуляторных требований к отчетности организаций. Расширяются и круг компаний, которые обязаны отчитываться по различным вопросам, и перечень показателей, которые требуется раскрывать.

Процесс подготовки отчетности можно разделить на следующие подэтапы:

1) подготовительный: необходимо определить общие параметры отчетности: какие задачи она должна решить, каковы требования и пожелания заинтересованных сторон, каким будет выходной формат – например, отдельный отчет по устойчивому развитию, тематическая часть

корпоративного годового отчета, интегрированный отчет, файл в формате Data Book ESG, электронных таблиц с консолидированной количественной информацией по основным ESG-показателям;

2) определение существенных тем: чтобы избежать «перегрузки» нефинансовой отчетности, для чего предлагается использовать подход, предполагающий анализ отчетов конкурентов, а также лидеров в отрасли, принимать во внимание требования регуляторов (органов законодательной, исполнительной власти, Банка России), оценивать риски ESG, а также собственные достижения в рамках реализации ESG-стратегии; порядок определения существенных тем схематично отображен на рисунке 19 [68];



Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – Определение существенных тем ESG в отчетности

3) определение индикаторов и сбор данных. Для каждой существенной темы необходимо определить конкретные показатели для контроля и раскрытия. Одновременно следует решить, как именно будут собираться данные и кто будет ответственным за эту работу;

4) анализ данных, подготовка текста отчета. Собранные данные необходимо проверить и свести в единый черновой документ. Анализ может включать оценку достижений, описание причин неудач, объем вложений,

перечень изменений в компании в результате проведения мероприятий, описание их влияния на компанию и стейкхолдеров. Отчет должен содержать максимально полезную для заинтересованных сторон информацию;

5) проверка и верификация данных. Для независимого подтверждения отчетности следует привлекать аудиторские компании, специализированные агентства, верификаторов и других поставщиков таких услуг;

6) завершающим этапом подготовки отчетности является ее выпуск и осуществление коммуникации с заинтересованными сторонами.

Следует также отметить, что на каждом этапе подготовки отчетности будет полезным производить сверку с результатами первого этапа – решаемыми задачами и ожиданиями стейкхолдеров. Последний этап основного цикла трансформации ESG-стратегии необходим для синхронизации процессов и закрепления практики открытости. Проекты, которые утвердили стейкхолдеры и руководство, обычно реализуются с разной скоростью и не всегда приносят результаты, ожидаемые при их закреплении. Именно поэтому предлагается регулярно оценивать их прогресс и возвращаться к началу цикла – образу или по-другому, согласованию видения и целей с заинтересованными сторонами, корректировке планов, пересмотру решений с учетом изменившихся обстоятельств, что актуально в условиях глобальных вызовов [68].

Важно, чтобы такая работа проходила открыто, с максимальным охватом заинтересованных сторон, возможно, с иным составом по сравнению с первичным утверждением стратегии.

3.2 Универсальная модель управления реализацией ESG-стратегии при наступлении проблемных ситуаций

В целях совершенствования управленческих приемов реализации ESG-стратегии российских компаний проведен анализ масштабных мировых

и российских практик «провалов» реализации ESG-стратегии и «вынужденного гринвошинга» в результате влияния угроз, в том числе глобальных вызовов.

Одним из примеров взята программа российского подразделения ООО «Эйч энд Эм», о которой в 2020 году вышел скандал. Официально суть программы заключалась в том, что ООО «Эйч энд ЭМ» собирал у покупателей ненужные вещи, передавал их компании I:Collect (Beijing) Co., Ltd, а та должна отсортировать их и отправить на переработку на заводы SOEX Collecting Germany в Федеративной Республике Германии. Однако эоактивистами обнаружено, что собранный текстиль оптом продают на маркетплейсах со склада в Российской Федерации. Партнёр ООО «Эйч энд Эм» I:Collect (Beijing) Co., Ltd объяснил, что до 2019 года весь собранный в России текстиль действительно шёл в Федеративную Республику Германию. Но из-за возросших объёмов в 2019 году вещи направляли на завод в Объединённых Арабских Эмиратах после предварительной сортировки и продажи. После обсуждения в средствах массовой информации и скандала бренд изменил систему переработки текстиля [46; 51].

Одна из крупнейших компаний в Российской Федерации тоже сталкивалась с проблемой, нанесшей значительный ущерб реализации ESG-стратегии. 29 мая 2020 года произошла авария на резервуаре ТЭЦ, принадлежащей дочернему предприятию ПАО «ГМК «Норильский никель», приведшая к утечке тонн дизельного топлива, попавшего в близлежащие реки и создав, безусловно, не только угрозу экосистеме, но и с позиции предприятия значительные проблемы в ESG-стратегии компании, требующие сложных управленческих решений менеджмента. В заключении комиссии Ростехнадзора сказано, что причинами аварии стали некачественный контроль за надёжной и безопасной эксплуатацией сооружений со стороны ответственных лиц ПАО «ГМК «Норильский никель». По результатам анализа отчетности и данных, опубликованных в общем доступе, выявлено, что

ПАО «ГМК «Норильский никель» провел аудит сферы экологического направления стратегии компании и скорректировал проекты в рамках ESG-стратегии [54].

Также, например, нефтедобывающие компании отчитываются об очистке рек от мусора в средней полосе Российской Федерации. Однако наибольшее негативное воздействие на окружающую среду они оказывают в регионах своего присутствия, в арктической зоне или Каспийском море. В этом случае логично заниматься очисткой и восстановлением биоразнообразия на территориях добычи сырья или поддержкой благополучия местных жителей, коренных народов. Такая же рассогласованность в действиях бизнеса происходит, если промышленная компания с регионами-присутствия на северо-западе страны начинает спасать леопардов и дельфинов на Кавказе или выпускать мальков в реки в Европейской части Российской Федерации [54].

Проблематика в реализации ESG-стратегии, вызывавшая общественный резонанс, происходила не только в современной российской, но и в мировой практике.

Так, по данным информационного агентства «ТАСС», в 2023 году железнодорожная компания Norfolk Southern Railway подверглась критике. На протяжении 15 лет компания заявляла о внедрении ESG-подхода, в частности.

Однако в феврале 2023 года грузовой поезд Norfolk Southern Railway с токсичными веществами сошёл с рельсов на границе штатов Огайо и Пенсильвания. Это привело к экологической катастрофе: вещества из вагонов и цистерн попали в почву, воздух и заразили воду в реке Огайо. Один из членов палаты представителей заявил, что стоит задаться вопросом, не отвлекали ли проблемы разнообразия, равенства и инклюзивности внимание железнодорожников от такой важной вещи, как смазка подшипников [46]. Также отметим, что причиной происшествия является несогласованность действий руководства компании, в том числе с органами государственной

власти. В целях урегулирования проблемной ситуации компания согласилась выплатить 600 млн долларов в рамках мирового соглашения, но не признала никаких нарушений или ответственности за крушение.

Также можно выделить следующие аспекты урегулирования:

- очистка окружающей среды. Norfolk Southern потратила более 800 млн долларов на массовую очистку территории в штате Огайо;
- компенсация пострадавшим. Частные лица и предприятия смогли использовать полученные средства для устранения негативных последствий крушения. Направления возможности использования средств включали медицинское обслуживание, восстановление собственности и другие нужды;
- компенсация пожарным. Компания выплатила возмещение расходов пожарным департаментам Пенсильвании, службам первого реагирования и другим организациям [46].

В качестве примера неудачного проекта в рамках ESG-стратегии можно привести компанию Lacoste S.A.S. Несколько лет назад фирма выпустила лимитированное число поло, на которых заменила фирменного крокодила на животных, находящихся под угрозой исчезновения. Бренд хотел привлечь внимание к необходимости защиты биоразнообразия, подчеркнуть свою эко-ответственность. Но в результате, столкнулся с нешуточной волной критики. А все потому, что и до, и во время, и после акции, Lacoste S.A.S. продолжала выпускать изделия из натуральной кожи [46].

Одним из резонансных провалов является скандал с выбросами Volkswagen AG, также известный как «Дизельгейт», он произошел в сентябре 2015 года. Немецкий автопроизводитель Volkswagen AG оснащал свои дизельные двигатели программным обеспечением для обмана при проверке выбросов, что вызвало всемирный резонанс из-за неэтичных действий компании.

Это разоблачение привело к значительному падению стоимости акций Volkswagen AG, что обошлось компании в миллиарды долларов в виде

штрафов, судебных издержек и выкупа автомобилей. Volkswagen AG выделила более 30 миллиардов долларов на штрафы, пени и компенсации пострадавшим потребителям. Скандал также привёл к отставке нескольких топ-менеджеров и навредил репутации компании во всём мире [46].

Этот скандал выявил разрыв между условиями тестирования на выбросы и реальным уровнем загрязнения. Он побудил регулирующие органы по всему миру принять более строгие процедуры тестирования на выбросы, что привело к переходу автомобильной промышленности от дизельных двигателей к альтернативным, более чистым технологиям, таким как электромобили.

Скандал с дизельным топливом подчеркнул важность этического поведения в корпоративном управлении и возможные последствия неэффективного управления окружающей средой. Он продемонстрировал необходимость прозрачности в экологической отчетности и важную роль регулирующих органов в обеспечении соблюдения экологических стандартов.

В части социального аспекта ESG-стратегии выявлен пример Foxconn Technology Group. Крупный производитель электроники находился под пристальным вниманием из-за условий труда на своих заводах, особенно в Китайской Народной Республике. Компания, которая производит продукцию для крупных технологических гигантов, столкнулась с обвинениями в нарушении трудовых прав [99].

В отчётах указывалось о плохих условиях труда на производственных предприятиях, о чрезмерно продолжительном рабочем дне, обязательной сверхурочной работе, небезопасных условиях и низкой заработной плате. Трагические инциденты, в том числе самоубийства и несчастные случаи с работниками, выявили мрачные реалии, с которыми они сталкивались на производстве. Эти разоблачения подчеркнули острую необходимость в улучшении трудовых норм и мер безопасности, а также высветили

человеческие издержки пренебрежения благополучием работников в погоне за производительностью и прибылью [99].

Эти обвинения вызвали общественный резонанс и поставили под сомнение социальную ответственность крупных мировых брендов, связанных с Foxconn Technology Group. В ответ Foxconn Technology Group и его клиенты, такие как Apple Inc., инициировали проверки и реформы, направленные на улучшение условий труда, повышение заработной платы и сокращение рабочего времени [46; 99].

Дело Foxconn Technology Group подчеркнуло важнейшую роль социальной ответственности в глобальных цепочках поставок, высветив необходимость для транснациональных корпораций соблюдать этические трудовые нормы и права работников на международном уровне. Это послужило суровым напоминанием о том, что компании должны обеспечивать справедливое обращение и безопасные условия труда во всех своих подразделениях, подчеркивая необходимость этических практик и уважения человеческого достоинства в сложной сети глобального производства [46].

Дело Foxconn Technology Group служит важным примером социальной составляющей ESG, подчеркивающим необходимость того, чтобы компании активно управляли своим социальным воздействием. Это привело к более широкому обсуждению ответственности транснациональных компаний за соблюдение трудовых прав и важности прозрачной и этичной практики в цепочке поставок [46].

В части корпоративного управления также найден пример из мировой практики реализации стратегии ESG.

Скандал с мошенничеством в Wells Fargo Bank NA, разразившийся в 2016 году, показал, что сотрудники банка создали миллионы несанкционированных банковских счетов и счетов для кредитных карт

без согласия клиентов, руководствуясь агрессивными планами продаж и стимулами [99].

Сотрудники, вынужденные выполнять высокие показатели по продажам, прибегали к неэтичным методам, тайно открывая счета и часто переводя средства с существующих счетов клиентов без их разрешения. Это приводило к несанкционированным списаниям и ухудшению кредитного рейтинга пострадавших лиц.

В результате скандала Wells Fargo Bank NA выплатил более 3 миллиардов долларов в виде штрафов и компенсаций. Банк понес значительный репутационный ущерб, что привело к потере доверия клиентов и снижению рыночной стоимости. Инцидент привел к отставке нескольких топ-менеджеров, включая генерального директора, и потребовал переоценки методов продаж и корпоративного управления в банке [61; 99].

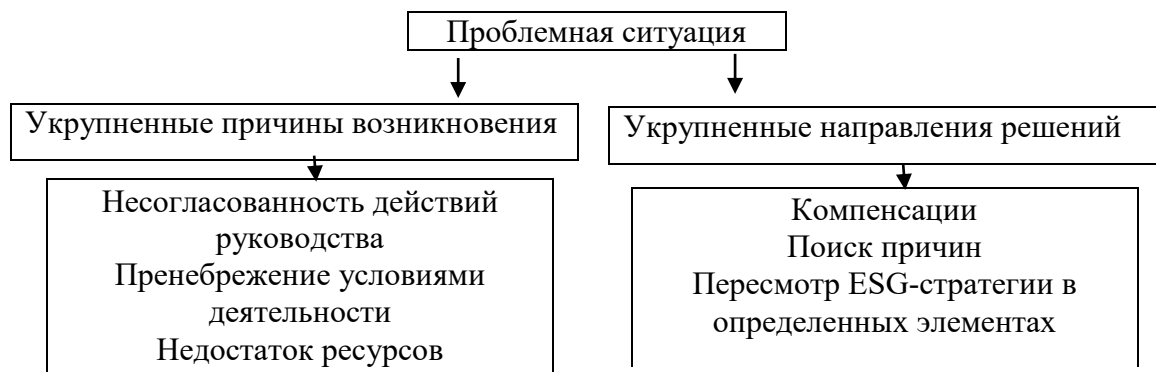
Скандал выявил критические недостатки в механизмах управления и контроля Wells Fargo Bank NA. Это привело к принятию регулируемыми органами мер, включая ограничения на рост банка, до тех пор, пока не будут доказаны улучшения в управлении и контроле рисков. Этот случай стал поучительным примером в сфере корпоративного управления, подчеркнувшим важность этических норм, надёжного внутреннего контроля и соблюдения нормативных требований [61].

Исходя из приведенных примеров масштабных с точки зрения влияния на стейкхолдеров проблем при реализации ESG можно отметить важный факт, что среди резонансных явных кризисных ситуаций в большинстве присутствует экологическое направление. Здесь необходимо сказать, что проблематика таких проектов, безусловно, влечет и негативные последствия для социального и управленческого критерия; экологические проекты наносят по масштабу охвата действия наибольший эффект, однако в части социального и управленческого критерия также встречаются значимые проблемы,

например, относительно дефицита кадров или коррупциогенного фактора менеджмента, при этом не транслируемые в общедоступных данных.

Кроме ярких примеров с точки зрения публикаций в средствах массовой информации и общественного резонанса, необходимо отметить скрытое влияние с 2022 года глобальных условий неопределенности и санкционной политики в отношении российских компаний, в связи с чем проблемами различного масштаба для многих организаций явились сложности с нарушением или прекращением налаженных цепочек поставок, которые привели к срыву или удорожанию проектов ESG-стратегии [64].

Обобщив анализируемую проблематику можно сформировать основные проблемы, причины их возникновения в части влияния определенных угроз, а также действия, предпринимаемые компаниями для стабилизации ситуации и дальнейшей реализации ESG-стратегии, что отображено на рисунке 20.

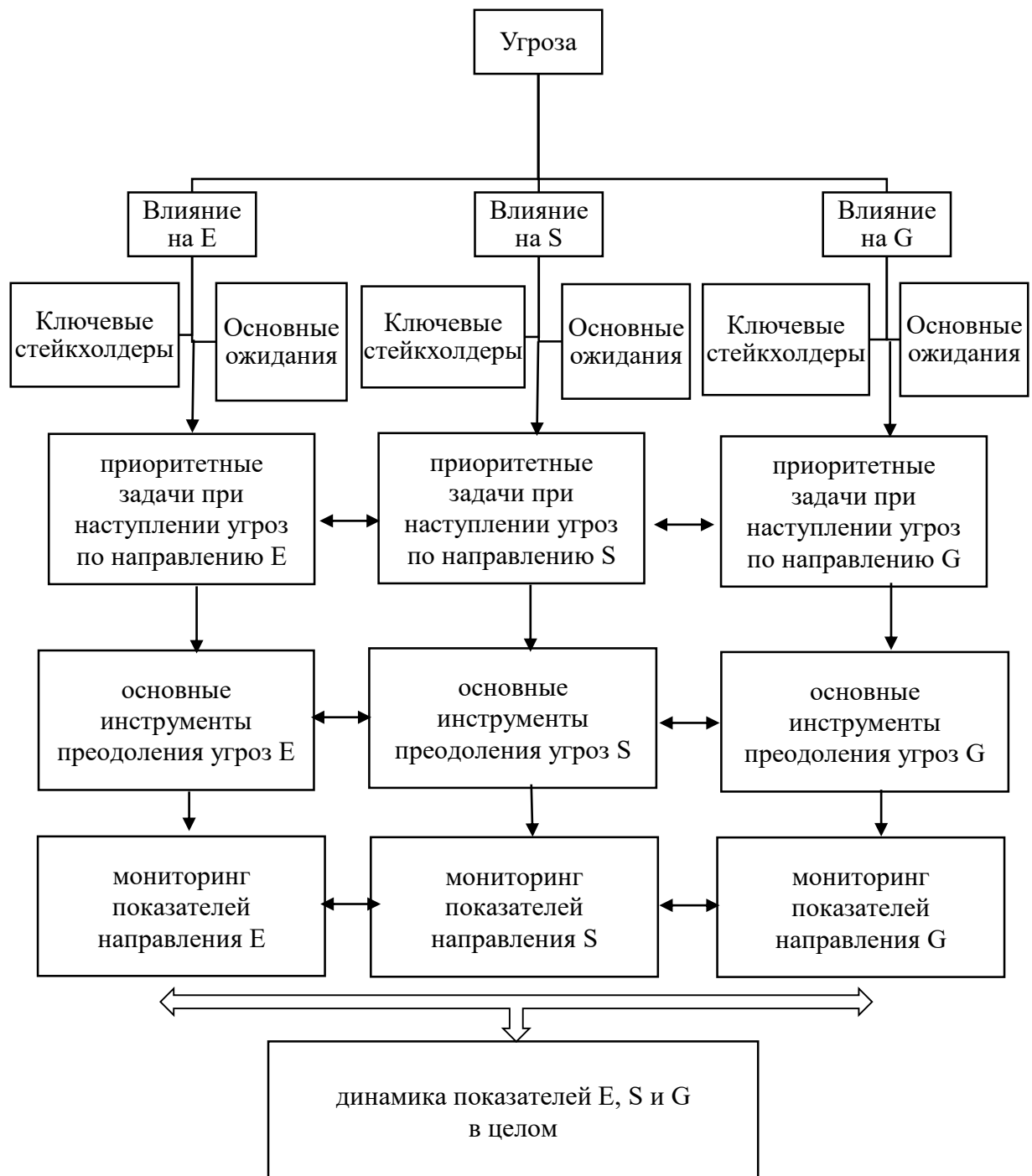


Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Обобщение кризисных ситуаций при реализации ESG

Проведенное посредством использования различных методов исследование позволило выявить проблематику имеющейся бессистемности внедрения и трансформации ESG-стратегии, что обуславливает необходимость выработки типового упорядоченного механизма действий, учитывающего основополагающие элементы при изменчивых условиях деятельности в рамках глобальных вызовов.

Так, по результатам проведенного анализа в исследовании сформирована универсальная модель управления реализацией ESG-стратегии в случае возникновения проблемных ситуаций для разрешения вопросов по алгоритму действий при рисках в разрезе E, S и G направления стратегии компании, которая приведена на рисунке 21.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Модель управления реализацией ESG-стратегии при наступлении угроз

Предлагаемая модель в отличие от существующих сформирована на основе практического опыта управления реализацией ESG и принимает во внимание алгоритм действий в зависимости от E, S или G-направленности, в которой возникла проблемная ситуация или угроза.

В исследовании предполагается, что данная модель будет формироваться до возникновения кризисных ситуаций в целях обеспечения быстрых решений при их наступлении.

В целях подтверждения и демонстрации влияния предлагаемого инструмента на реализацию ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов представляется целесообразным провести анализ с применением экономико-математического инструмента.

Так, предлагается построить корреляционную матрицу, выявляющую наличие/отсутствие взаимосвязи между переменными, основываясь на фактических данных в ходе исследования российских компаний различных отраслей деятельности.

Инструмент корреляционного анализа – корреляционная матрица позволяет определить наличие/отсутствие связи между элементами и их силу.

Компоненты, исследуемые в настоящей работе – это ESG-стратегия (соответственно, E, S и G- факторы). В целях отображения наличия взаимосвязи между достижениями в ESG-стратегии и аспектами разработанного в исследовании инструментария вторым компонентом предлагается взять существенные темы, на которые опираются российские компании при определении намеченных целевых ориентиров. По данным Банка России российские компании используют для раскрытия ESG-информации в основном стандарты GRI, что позволяет говорить об универсальности выбранного компонента для построения корреляционного инструмента и низком уровне погрешности. Существенные темы – это те вопросы, которые максимально востребованы у большинства различных стейкхолдеров российских компаний.

Для определения данных взяты компании, исследуемые в главе 2 диссертации, и существенные темы, определяемые ими в отчетности за 2023 – 2024 гг. (1 – в большей степени по данному фактору или комплексу фактору, 0 – по другому фактору или комплексу факторов ESG).

В наименовании столбцов используются направления или их сочетания, являющиеся приоритетными у российских компаний в 2023 и в 2024 году:

- E – экология, S – социальная политика, G – корпоративное управление;
- ES – экология и социальная политика, EG – экология и корпоративное управление, SG – социальная политика и корпоративное управление;
- ESG – экология, социальная политика и корпоративное управление.

По горизонтали приведены наименования российских компаний, данные которых из ежегодной отчетности по реализации ESG-стратегии приведены для определения экономического влияния необходимости совершенствования реализации ESG-стратегии, данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Приоритетность существенных тем у российских компаний в 2023 году

Компания	E	S	G	ES	EG	SG	ESG
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАО «ФосАгро»	0	0	1	0	0	0	0
ПАО «ГМК «Норильский никель»	0	0	0	1	0	0	0
ПАО «Сбербанк»	0	0	0	0	0	0	1
ПАО «АЛРОСА»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «Полюс»	0	0	0	1	0	0	0
ПАО «Московский кредитный банк»	0	1	0	0	0	0	0
ПАО «НК «Роснефть»	0	0	0	0	1	0	0
ПАО «Северсталь»	0	0	0	1	0	0	0

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАО «Татнефть»	0	0	0	1	0	0	0
Госкорпорация «Росатом»	0	0	0	0	1	0	0
АО «Русал»	0	0	0	0	0	0	1
ПАО «Сибур Холдинг»	0	0	0	1	0	0	0
ПАО «Аэрофлот»	0	0	0	0	1	0	0
ПАО «Лукойл»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «НЛМК»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «Россети»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «МТС»	0	1	0	0	0	0	0
ПАО «РусГидро»	0	0	0	1	0	0	0
ПАО «Газпром»	0	0	0	0	0	0	1

Источник: составлено автором по материалам [62].

Исходя из приведенной выше таблицы можно наглядно увидеть, что большинство компаний отдает предпочтение и, соответственно, направляет ресурсы на одно направление либо на экологию с социальной политикой. Комплексную ESG-стратегию исходя из принципа сбалансированности реализует меньшинство компаний, данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Приоритетность существенных тем у российских компаний в 2024 году

Компания	E	S	G	ES	EG	SG	ESG
ПАО «ФосАгро»	0	0	1	0	0	0	0
ПАО «ГМК «Норильский никель»	0	0	0	0	0	0	1
ПАО «Сбербанк»	0	0	0	0	0	0	1
ПАО «АЛРОСА»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «Полюс»	0	0	0	0	0	0	1
ПАО «Московский кредитный банк»	0	1	0	0	0	0	0
ПАО «НК «Роснефть»	0	0	0	0	1	0	0
ПАО «Северсталь»	0	0	0	1	0	0	0
ПАО «Татнефть»	0	0	0	0	0	0	1
Госкорпорация «Росатом»	0	0	0	0	1	0	0
АО «Русал»	0	0	0	0	0	0	1

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАО «Сибур Холдинг»	0	0	0	0	0	0	1
ПАО «Аэрофлот»	0	0	0	0	1	0	0
ПАО «Лукойл»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «НЛМК»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «Россети»	1	0	0	0	0	0	0
ПАО «МТС»	0	1	0	0	0	0	0
ПАО «РусГидро»	0	0	0	1	0	0	0
ПАО «Газпром»	0	0	0	0	0	0	1

Источник: составлено автором по материалам [62].

В целях определения динамики фокуса российских компаний в рамках реализации ESG-стратегии сформирована таблица по данным 2024 год, исходя из которых видно увеличение числа компаний, отдающих предпочтение сбалансированной реализации ESG-стратегии. Кроме того, в целях выявления наличия/отсутствия зависимости финансового результата от механизма реализации ESG приводятся также данные о динамике чистой прибыли анализируемых российских компаний, данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика чистой прибыли компаний с 2023 по 2024 год

Компания	Изменение прибыли (в процентном соотношении)
1	2
ПАО «ФосАгро»	- 1,9%
ПАО «ГМК «Норильский никель»	+ 57%
ПАО «Сбербанк»	+ 4,8%
ПАО «АЛРОСА»	- 77%
ПАО «Полюс»	+ 101,8%
ПАО «Московский кредитный банк»	- 65%
ПАО «НК «Роснефть»	- 14,4%
ПАО «Северсталь»	- 27,2%
ПАО «Гатнефть»	+ 6,3%
Госкорпорация «Росатом»	не раскрывается
АО «Русал»	+ 280%
ПАО «Сибур Холдинг»	+ 16,5%
ПАО «Аэрофлот»	+ 109%

Продолжение таблицы 7

1	2
ПАО «Лукойл»	- 40%
ПАО «НЛМК»	- 42%
ПАО «Россети»	- 28,6%
ПАО «МТС»	- 88,8%
ПАО «РусГидро»	+ 28,9%
ПАО «Газпром»	+ 200%

Источник: составлено автором по материалам [48; 62].

На основании выявленных данных предлагается следующая корреляционная матрица, сформированная в таблице 8.

Таблица 8 – Отображение зависимости между приоритетами в управлении ESG-стратегией и финансовым результатом

Компания	Уклон в реализации ESG в 2023 году	Уклон в реализации ESG в 2024 году	Изменение прибыли (в процентном соотношении)
ПАО «ФосАгро»	G	G	- 1,9%
ПАО «ГМК «Норильский никель»	ES	ESG	+ 57%
ПАО «Сбербанк»	ESG	ESG	+ 4,8%
ПАО «АЛРОСА»	E	E	- 77%
ПАО «Полюс»	ES	ESG	+ 101,8%
ПАО «Московский кредитный банк»	S	S	- 65%
ПАО «НК «Роснефть»	EG	EG	- 14,4%
ПАО «Северсталь»	ES	ES	- 27,2%
ПАО «Татнефть»	ES	ESG	+ 6,3%
Госкорпорация «Росатом»	EG	EG	не раскрывается
АО «Русал»	ESG	ESG	+ 280%
ПАО «Сибур Холдинг»	ES	ESG	+ 16,5%
ПАО «Аэрофлот»	EG	EG	+ 109%
ПАО «Лукойл»	E	E	- 40%
ПАО «НЛМК»	E	E	- 42%
ПАО «Россети»	E	E	- 28,6%
ПАО «МТС»	S	S	- 88,8%
ПАО «РусГидро»	ES	ES	+ 28,9%
ПАО «Газпром»	ESG	ESG	+ 200%

Источник: составлено автором по материалам [48; 62].

Таким образом, возможно сделать вывод о наличии зависимости и влияния комплексного учета факторов в ESG-стратегии и необходимости использования предлагаемого в исследовании инструмента – универсальной модели управления реализацией ESG-стратегии, учитывающей необходимости оценки (в том числе экспресс-оценки) каждого направления E, S и G поскольку компании, не фокусирующие максимальный приоритет на одном направлении E, S и G имеют преимущество в достижении поставленных результатов, поскольку охватывают большее число потребностей стейкхолдеров и управляют осуществлением стратегии, учитывая риски и проблемы, определяя задачи и проводя контроль в каждом направлении ESG-стратегии [115].

Финансовая значимость вопросов ESG варьируется в зависимости от отрасли. Раскрытие существенной информации об устойчивом развитии, как это определено Советом по стандартам учета в области устойчивого развития, влияет на динамику цен на акции в будущем, в то время как раскрытие несущественной информации об устойчивом развитии не оказывает такого влияния [113].

Это может означать, что отчетность в области ESG влияет на информационную асимметрию в тех случаях, когда определенные аспекты ESG являются существенными.

Что касается экологических вопросов, существенность особенно важна в отраслях, чувствительных к экологическим проблемам, или в отраслях, подверженных регуляторному давлению.

Например, в доходности акций существует «углеродная премия» в зависимости от того, работает ли компания в отраслях с высоким уровнем выбросов. Это позволяет предположить, что информация, связанная с выбросами углерода, учитывается в цене в первую очередь там, где она существенна [103].

3.3 Подход к разработке индикаторов качества реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов

В научных исследованиях, а также в практике реализации ESG-стратегии и проведения оценочных процедур ее промежуточных итогов и конечных результатов отдельных общепринятых периодов (квартал, календарный и финансовый год и другие) сформировано значительное число подходов к определению термина «оценка качества» программ ESG-стратегии компаний. При этом в большинстве случаев данные подходы сводятся к оценке отчетности по результатам реализации ESG-стратегии, что не позволяет рассматривать качество управления в полном объеме [93].

Предлагается усовершенствовать данный подход, расширив область проверки данных при оценке качестве реализации ESG-стратегии, при этом адаптированных к своевременной оценке, результаты которой будут актуальны для принятия управленческих решений по реализации ESG-стратегии российскими компаниями в условиях глобальных вызовов.

Следует отметить, что оценка качества управления стратегией ESG, динамика его изменения имеет особое значение для стран с определенными факторами внешней и внутренней неопределенности, к которым обычно относят и Российскую Федерацию [34].

Скоринговые модели – это алгоритмы, разработанные финансистами для объединения необработанных данных об окружающей среде, социальной сфере и корпоративном управлении (ESG) в ESG-рейтинги, которые могут использоваться при принятии инвестиционных решений наряду с финансовым анализом. Одна из проблем, с которой сталкиваются инвесторы, заключается в том, чтобы точно измерить и количественно оценить показатели устойчивого развития своих инвестиций, то есть разработать эффективные показатели устойчивого финансирования. Такие показатели позволили бы инвесторам и компаниям оценивать, способствуют ли их инвестиции построению более

устойчивого общества. Кроме того, это снизит риск «зеленого камуфляжа», то есть необоснованных заявлений о якобы положительном влиянии на окружающую среду некоторых ESG-программ. Многие из доступных в настоящее время показателей представляют собой оценку эффективности компании в сравнении с аналогичными компаниями, а не абсолютные показатели. Когда речь идет об экологических показателях нефтегазовых компаний, их сравнивают только с компаниями из той же отрасли, а когда речь идет об эффективности корпоративного управления – только с компаниями из той же страны. Таким образом, эти оценки лучших в своем классе компаний могут давать весьма неожиданные показатели устойчивого развития [93].

Сравнительно недавно устойчивость компании стали оценивать количественно, учитывая влияние ее продуктов и услуг на окружающую среду. Этот подход более перспективен, чем предыдущий, в рамках которого основное внимание уделялось политике компаний и инвесторов в области ESG. Новые показатели позволяют оценить, способствуют ли продукты и услуги компании устойчивому развитию, и если да, то каким образом, чаще всего на основе финансовых данных и отраслевых отчетов. Например, индекс FTSE позволяет оценить «зеленые» доходы компаний, то есть долю их доходов, полученных от продуктов и услуг, направленных на защиту окружающей среды. Конечно, само определение этих продуктов и услуг остается спорным вопросом в отсутствие глобального стандарта того, что можно назвать «зеленым» бизнесом [86].

Существует множество причин, по которым сложно разработать последовательные и эффективные показатели, полезные для принятия решений, в том числе следующие:

- 1) устойчивое развитие по своей природе является многоаспектным понятием. Оно охватывает целый ряд вопросов, связанных с экологическим, социальным и корпоративным управлением, таких как изменение климата, выбросы углекислого газа, права человека и вознаграждение руководителей.

Эти вопросы, особенно те, что связаны с изменением климата, часто касаются долгосрочных рисков и возможностей;

2) при составлении общего показателя устойчивого финансирования относительная важность того или иного аспекта устойчивого развития в некоторой степени отражает нормативные и субъективные предрасположения. Например, Инициатива Содружества по климатическому законодательству и Инициатива по управлению климатом в своем руководстве «Изменение климата: обязанности директоров и требования к раскрытию информации» показали, что страна происхождения поставщиков ESG-данных играет роль в определении методологической значимости того или иного аспекта ESG. В странах с континентальной системой корпоративного управления (таких как Французская Республика или Федеративная Республика Германия) поставщики данных могут уделять больше внимания вопросам защиты сотрудников. С другой стороны, в странах общего права (таких как Канада, Соединенные Штаты Америки или Великобритания) эти организации могут уделять больше внимания вопросам, которые оказывают финансовое влияние на акционеров;

3) помимо широкого спектра вопросов, которые обычно включаются в показатели устойчивого финансирования, показатели оценки реализации ESG-стратегии призваны отражать не только количественные, но и качественные аспекты [36; 37; 38].

Если раньше ESG-показатели были общими и сводились в единый рейтинг, то в последнее время все больше внимания уделяется конкретным данным. Сейчас существуют показатели, которые позволяют оценить, например, в части климатических данных, выбросы парниковых газов, за которые несет ответственность компания, или наличие у нее целей по сокращению выбросов парниковых газов [85].

В данном исследовании предлагается подход, основанный на выборке приоритетных, наиболее значимых и доступных в настоящее время компании

показателей, которые возможно достаточно быстро и объективной оценить с учетом имеющейся информации. При этом система не является закрытым перечнем и может быть актуализирована и расширена в любой момент необходимости проведения экспресс-оценки по различным направлениям реализации ESG-стратегии компании.

Учитывая методологию Worldwide Governance Indicators, которая предполагает построение агрегированных показателей путём усреднения данных из различных информационных источников), но расширяя и корректируя ее по ряду направлений, для экспресс-оценки ESG-стратегии российских компаний предлагается новый инструмент, изображенный на рисунке 22.



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Схема агрегирования экспресс-оценки ESG-стратегии

На данном рисунке приводится схема, в которой указано, каким образом складывается совокупная оценка ESG-стратегии посредством экспресс-анализа, который позволяет быстро и при этом комплексно оценить действующую ситуацию для определения текущего состояния и дальнейшего

сравнения с определенными ранее целями, а также корректировки тактических и стратегических планов по реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов.

По укрупненным показателям E, S и G стратегии в разрезе оцениваются формализованные индикаторы, которые формируются из необработанных общих показателей, относящихся к экологическому, социальному и управленческому (корпоративному) направлению реализации ESG-стратегии российскими компаниями, применительно к отрасли и этапу развития функционирования российской компании.

В качестве оценки реализации ESG-стратегии, в экспресс-оценке качества управления осуществлением, имеет смысл оценивать лишь степень достижения запланированного результата, выполнения/приближения к целевым результатам.

Таким образом, в рамках разработки инструмента по экспресс-оцениванию качества управления реализацией ESG-стратегии российских компаний предпринята попытка выделения основных показателей, характеризующих необходимые значения.

Представленный список индикаторов не является ни исчерпывающим, ни обязательным – он может быть расширен или сужен в зависимости от конкретных задач контроля, однако он показывает универсальный вектор экспресс-оценки управления реализацией ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Относительно сравнения с иными методами оценки качества реализации ESG-стратегии, следует отметить, что, например, использование множественно дискриминантного анализа при установлении весов – трудоемкий и высокзатратный, в том числе по временным ресурсам метод, что нецелесообразно в динамичных условиях реализации ESG-стратегии российских компаний [47]. В пользу применения системы экспресс-показателей следует указать, что при оценке управляющего воздействия

«длительными» методами появляется задержка между полученной оценкой и уже скорректированными условиями деятельности в связи с динамичным характером актуальных условий на внешней и внутренней арене ведения бизнеса. Таким образом, разработка подхода к экспресс-анализу управления реализацией ESG-стратегией – важный шаг к повышению его качества.

Выводы по главе 3:

В целях совершенствования реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов предложены основные направления комплексной программы, включающей следующие разработанные подходы и инструментарий:

Алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов. Алгоритм способствует принятию корректных решений при сложном процессе трансформации ESG-стратегии в компании, включая пересмотр, в том числе в результате влияния глобальных вызовов.

Универсальная модель поведения организации по реализации ESG-стратегии при наступлении кризисных ситуаций, в том числе связанных с влиянием глобальных вызовов. Предлагаемая модель основана на экстраполяции данных по результатам анализа масштабных «провалов» в мировой и российской практике в целях прогнозирования действий в случае возникновения проблемных вопросов в будущем. В данной модели в отличие от существующих подходов выделяется управление реализацией стратегии ESG в разрезе E, S и G отдельно по каждому направлению в связи с различием стейкхолдеров и их ожиданий, а также вызовов, влияющих на данные показатели. Экспресс-оценка реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов. Разработана система основных показателей, позволяющих оценить качество управления и непосредственной реализации стратегии в динамичных условиях.

Заключение

В исследовании систематизированы и расширены теоретические и практические знания в области формирования инструментов для реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Определены и представлены в виде схем и моделей инструментарию в области стратегического планирования, в том числе характеристика и отличия корпоративной стратегии от иных уровней стратегического планирования.

Отмечена принадлежность реализации ESG в актуальных условиях к уровню корпоративной стратегии, которая находится в компетенции высшего руководства и формируется посредством синергии бизнес-единиц в данном направлении.

Затронут аспект законодательного регулирования как фундамента реализации корпоративной ESG-стратегии, приведены основные субъекты правовой регламентации такой деятельности и нормативные правовые акты, формирующие условия осуществления корпоративной ESG-стратегии российских компаний.

В результате выявления основ сбалансированной реализации ESG-стратегии (а именно распределение баланса в направлении ресурсов на E, S и G программы) в первой главе сформирована модель системного подхода к внедрению и реализации корпоративной ESG-стратегии, что является аспектом научной новизны исследования.

Сформированы основные направления программы, включающей следующие разработанные подходы и инструментарий:

– алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов. Алгоритм способствует принятию корректных решений при сложном процессе трансформации стратегии в компании, включая пересмотр, в том числе в результате влияния глобальных

вызовов. Определены этапы, предусматривающие формат круговой модели, где действия повторяются для актуализации целей и задач в зависимости от динамичных условий;

– универсальная модель поведения организации по реализации ESG-стратегии при наступлении кризисных ситуаций, в том числе связанных с влиянием глобальных вызовов. Экспресс-оценка реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов. Разработана система основных показателей, позволяющих оценить качество управления и непосредственной реализации стратегии в динамичных условиях.

Практическая значимость представленных инструментов видится в возможности пересмотра реализации ESG-стратегии российских компаний для учета новых рисков в условиях глобальных вызовов, формирования образа социально-ответственной организации, а также повышения репутации.

В результате проведенного исследования получены следующие выводы:

– концептуальные подходы, выявленные в ранее проведенных научных исследованиях по вопросам корпоративного управления, стратегического менеджмента, корпоративной социальной ответственности, формируют базу, способную послужить основой для выработки новых теоретических положений применительно к настоящему уровню развития данных;

– зарубежный опыт теоретических и практических аспектов применения указывает на наличие сходства и различий с развитием российской научной мысли в части ESG-стратегии, что позволяет обобщить и применить выявленные результаты при формировании инструментов для национальных рынков;

– стейкхолдер-менеджмент продолжает выступать одним из главных факторов реализации ESG-стратегии, при этом корректировке поддаются взаимоотношения с заинтересованными сторонами исходя из

ограничений, возникающих в связи с условиями глобальных вызовов деятельности российских компаний, вынужденных находить баланс между достижением собственных целей и реализацией социальной ответственности;

- проблемные «точки» выступают драйвером трансформации ESG-стратегии национальных компаний, инструменты для которого разработаны в исследовании с упором на четкий и системный механизм действий;

- сбалансированность и системность в реализации ESG-стратегии, начиная с обоснования необходимости осуществления до раскрытия нефинансовой отчетности, играет приоритетную роль в эффективности деятельности российских компаний в целом, включая финансовый результат.

Представленные научные результаты исследования доказывают, что цель работы достигнута и решены поставленные задачи.

Список литературы

Книги

1. Батаева, Б.С. Корпоративное управление и ответственность бизнеса / Б.С. Батаева, И.Ю. Беляева, И.В. Булава [и др.] ; под редакцией И.Ю. Беляевой, Б.С. Батаевой, М.А. Измайловой. – Москва : КноРус, 2023. – 233 с. – ISBN 978-5-406-10577-1.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 285 с. – ISBN отсутствует.
3. Бгашев, М. В. Стратегическое управление корпорацией / М.В. Бгашев. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 408 с. – ISBN 978-5-44972223.
4. Беляева, И.Ю. Корпоративное управление: в схемах и таблицах / И.Ю. Беляева. – Москва : КноРус, 2019. – 83 с. – ISBN 978-5-406-06809-0.
5. Беляева, И.Ю. Теория и практика корпоративного управления : учебник / И.Ю. Беляева, Б.С. Батаева, О.В. Данилова [и др.] ; под редакцией И.Ю. Беляевой. – Москва : КноРус, 2024. – 390 с. – ISBN 978-5-406-11925-9.
6. Беляева, И.Ю. Корпоративная социальная ответственность : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндаров ; под редакцией И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова ; Финуниверситет. – Москва : КноРус, 2016. – 316 с. – ISBN 978-5-406-04173-4.
7. Беляева, И.Ю. Принятие управленческих решений в корпорациях. В схемах и таблицах : учебное пособие для направлений магистратуры «Менеджмент», «Экономика» / И.Ю. Беляева, Ю.М. Цыгалов, О.В. Данилова [и др.] ; под редакцией И.Ю. Беляевой, Ю.М. Цыгалова. – Москва : КноРус, 2022. – 210 с. – ISBN 978-5-406-09412-9.
8. Беляева, И.Ю. Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием : монография / И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава ;

под редакцией И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. – Москва : Русайнс, 2017. – 182 с. – 300 экз. – ISBN отсутствует.

9. Беляева, И.Ю. Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях / И.Ю. Беляева, Н.П. Козлова // Управленческие науки. – 2014. – № 2 (11). – С. 34–41. — ISSN 2304-022X.

10. Беляева, И.Ю. Современные корпоративные стратегии и технологии в России : монография / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, Б.С. Батаева [и др.] ; под редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. – Москва : Финансовый университет, 2018. – 458 с. – 300 экз. – ISBN отсутствует.

11. Ващенко, Т.В. Стратегический финансовый менеджмент / Т.В. Ващенко, Р.О. Восканян. – Москва : Проспект, 2024. – 176 с. – ISBN 978-5-392-41384-3.

12. Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2019. – 112 с. – ISBN отсутствует.

13. Веснин, В.Р. Корпоративное управление / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 272 с. – ISBN 978-5-16-020758-2.

14. Гапоненко, А.Л. Теория управления / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 371 с. – ISBN 978-5-534-17206-5.

15. Данилова, О.В. Управленческая экономика / О.В. Данилова, И.Ю. Беляева, И.В. Новикова. – Москва : КноРус, 2023. – 243 с. – ISBN 978-5-406-04654-8.

16. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление / А.Г. Дементьева. – Москва : Магистр, 2017. – 721 с. – ISBN отсутствует.

17. Иванова, Е.А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. – Москва : Феникс, 2020. – 256 с. – ISBN отсутствует.

18. Каргина, Р.Ю. Проблемы и перспективы развития российского менеджмента / Р.Ю. Каргина // Инновационная экономика : материалы

Международной научной конференции (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань : Бук, 2014. – С. 153-155. – ISBN 978-5-906751-30-3.

19. Колесников, А.В. Корпоративная культура / А.В. Колесников. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 167 с. – ISBN 978-5-534-02520-0.

20. Коротков, Э.М. Корпоративная социальная ответственность / Э.М. Коротков [и др.] ; под редакцией Э.М. Короткова. – 2-е издание. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 429 с. – ISBN 978-5-534-07332-4.

21. Корпоративное управление и ответственность бизнеса / И.Ю. Беляева, Б.С. Батаева, И.В. Булава [и др.]. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : КноРус, 2023. – 234 с. – ISBN 978-5-406-10577-1.

22. Корпоративные стратегии и технологии в условиях ESG-трансформации бизнеса / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, А.В. Раков [и др.]. – Москва : КноРус, 2023. – 332 с. – ISBN 978-5-406-11782-8.

23. Корпоративные стратегии в условиях трансформации российской экономики / П.А. Михненко, А.В. Вегера, А.Л. Дрондин, Е.В. Федюкович. – Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2021. – 204 с. – ISBN 978-5-4257-0512-9.

24. Корпоративные стратегии и технологии в цифровой экономике / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, С.И. Ашмарина [и др.]. – Москва : КноРус, 2021. – 248 с. – ISBN 978-5-406-09031-2.

25. Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных вызовов / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, К.В. Усков [и др.]. – Москва : КноРус, 2021. – 512 с. – ISBN 978-5-406-05633-2.

26. Макарова, О.А. Корпоративное право / О.А. Макарова, В.Ф. Попондопуло. – 4-е издание, переработанное и дополненное – Москва : Юрайт, 2020. – 484 с. – ISBN 978-5-534-11795-0.

27. Орехова, С.А. Корпоративное управление / С.А. Орехова [и др.] ; под общей редакцией С.А. Ореховой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 312 с. – ISBN 978-5534-05902-1.

28. Петров, А.Н. Корпоративное управление / А.Н. Петров. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – 438 с. – ISBN 978-5-7310-6323-4.

29. Разработка и принятие управленческих решений / Д.Д. Данилов, Н.В. Байдова. – Рязань : ИП Коняхин Александр Викторович, 2023. – 110 с. – ISBN 978-5-907567-59-4.

30. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса : сборник корпоративных практик. – Москва : РСПП, 2023. – 224 с. – ISBN 978-5-9909840-7-3.

31. Чурсин, А.А. Корпоративное управление. Методический инструментарий : учебник / А.А. Чурсин, А.Е. Тюлин, А.А. Островская. – Москва : Инфра-М, 2024. – 291 с. – ISBN 978-5-16-019504-9.

32. Эскиндаров, М.А. Теория слияний и поглощений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, А.Ю. Жданов, М.М. Пухова. – Москва : КноРус, 2023. – 232 с. – ISBN 978-5-406-02473-7.

33. Эскиндаров, М.А. Корпоративное управление: в схемах и таблицах : учебное пособие для направления бакалавриата «Менеджмент» / под редакцией М.А. Эскиндарова, И.Ю. Беляевой. – Москва : КноРус, 2019. – 306 с. – ISBN 978-5-406-06809-0.

34. Эскиндаров, М.А. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием : учебник / М.А. Эскиндаров, М.А. Федотова ; под редакцией М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой, С.Ю. Попкова : в 2 томах. Том 1. – Москва : КноРус, 2019. – 518 с. – ISBN 978-5-406-07080-2.

Нормативные правовые акты

35. О Кодексе корпоративного управления [письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463]. – Справочно-правовая система «Консультант

Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/ (дата обращения: 31.10.2025).

36. О рекомендациях по реализации принципов ответственного инвестирования [информационное письмо Банка России от 15.07.2020 № ИН-06-28/111]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357591/ (дата обращения: 31.10.2025).

37. О положениях о совете директоров и о комитетах совета директоров публичного акционерного общества [письмо Банка России от 15.09.2016 № ИН-015-52/66]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204784/ (дата обращения: 28.02.2025).

38. Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе [Приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155942/ (дата обращения: 31.10.2025).

39. Российская Федерация. Законы. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 02.03.2025).

40. Российская Федерация. Законы. О рынке ценных бумаг : федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/.

41. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции : федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 02.03.2025).

42. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах : федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (редакция от 30.11.2024). – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/.

43. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в Российской Федерации : федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.10.2025).

Электронные ресурсы

44. Безработица в России упала до рекордно низкого уровня в 2,3% / РБК : сайт. – Москва. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/27/11/2024/674739bb9a7947147790460c> (дата обращения: 02.06.2025).

45. Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации. – официальный сайт – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://duma.gov.ru/> (дата обращения 01.12.2023) – Текст : электронный.

46. Информационное агентство «ТАСС». – официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://tass.ru/> (дата обращения 30.10.2025). – Текст : электронный.

47. Козырев, Н.А. Перспективы развития принципов управления ESG в России / Н.А. Козырев, А.М. Маркина // Вестник евразийской науки. – 2022. – № 1. – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-printsipov-upravleniya-esg-v-rossii> (дата обращения: 18.01.2024).

48. Компании с государственным участием на Московской бирже / Газпромбанк Инвестиции : официальный сайт. – Москва. – Обновляется

в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/state-participation-companies/>.

49. Корпоративное управление как часть ESG-повестки компаний Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока / Российский институт директоров : сайт. – Москва. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://rid.ru/wp-content/uploads/2023/09/RID_ISSLED_2023_web.pdf.

50. Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 20.03.2026). – Текст : электронный.

51. Министерство финансов Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://minfin.gov.ru/> (дата обращения: 15.03.2025). – Текст : электронный.

52. Наливайский, В.Ю. Влияние внедрения стандартов корпоративного управления на капитализацию российских компаний / В.Ю. Наливайский, Л.В. Шишикина, Р.А. Цой // Финансовые исследования. – 2007. – № 14. – ISSN 1991-0525. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://finis.rsue.ru/2007-1/Na_Shi_Co.pdf (дата обращения: 17.03.2025).

53. Общество с ограниченной ответственностью «Национальное рейтинговое агентство» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.ra-national.ru/> (дата обращения: 23.12.2024). – Текст : электронный.

54. Публичное акционерное общество «ГМК «Норникель» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://nor Nickel.ru/> (дата обращения: 18.05.2025). – Текст : электронный.

55. Потанин, В.О. Корпоративное управление: на пути к «российской модели» / В.О. Потанин // Россия в глобальной политике. – 2003. – № 3. – ISSN 1810-6447. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. –

URL: <https://globalaffairs.ru/articles/korporativnoe-upravlenie-na-puti-krossijskoj-modeli/> (дата обращения: 02.04.2025).

56. Практика корпоративного управления и инвестиционная практика компаний стран БРИКС / Российский институт директоров : сайт. – Москва. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://rid.ru/wpcontent/uploads/2024/12/Исследование_сайт.pdf.

57. Принципы корпоративного управления и гармонизация механизмов их соблюдения. / KPMG : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/03/S_CG_7r_updated.pdf (дата обращения: 27.12.2024).

58. Рейтинговое агентство «АКРА» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.acra-ratings.ru/> (дата обращения: 23.12.2024). – Текст : электронный.

59. Рейтинговое агентство «Национальные кредитные рейтинги» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.ra-national.ru/> (дата обращения: 23.12.2024). – Текст : электронный.

60. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://raexpert.ru> (дата обращения: 23.12.2024). – Текст : электронный.

61. Российский институт директоров : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://rid.ru/> (дата обращения: 23.09.2025). – Текст : электронный.

62. Российский союз промышленников и предпринимателей : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://rspp.ru/> (дата обращения: 29.10.2025). – Текст : электронный.

63. Санникова, К.А. Взаимосвязь ESG-трансформации и цифровизации бизнес-процессов / К.А. Санникова, С.И. Кравченко // Экономика. Наука. Инноватика : материалы III Международной научно-практической

конференции ; под редакцией А.В. Ярошенко. – Донецк : ДонНТУ, 2023. – С. 310-313. – 636 с. – ISBN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_60006546_46585519.pdf (дата обращения: 26.07.2025).

64. Смотрицкая, И.И. Особенности развития института корпоративного управления в российской экономике / И.И. Смотрицкая, Н.А. Фролова // Общество и экономика. – 2023. – № 3. – ISSN 0207-3676. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://inecon.org/docs/2023/Smotritskaya_SE_3_2023.pdf (дата обращения 17.03.2025).

65. Умный-инвестор.рф : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://умный-инвестор.рф/> (дата обращения: 16.03.2026)

66. Шкала Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ) / Российский институт директоров : сайт. – Москва. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://rid.ru/nacionalnyjrejting/rejtingovaya-shkala> (дата обращения: 12.06.2025).

67. IPO: корпоративное управление и совет директоров / Национальное объединение корпоративных секретарей : сайт. – Москва. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://nokc.org.ru/wpcontent/uploads/2024/05/ipo_ku-i-sd_issledovanie-2024-2.pdf (дата обращения: 17.03.2025).

Статьи

68. Задедюрина, Е.К. Комплексный подход к внедрению ESG-критериев в стратегию компании / Е.К. Задедюрина // Индустриальная экономика. – 2023. – № 4. – С. 171-181. – ISSN 2712-7559.

69. Задедюрина, Е.К. К вопросу о роли и развитии нефинансовой отчетности организаций / Е.К. Задедюрина // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 3. – С. 51-56. – ISSN 2949-1908.

70. Задедюрина, Е.К. Реализация ESG-повестки в условиях глобальных вызовов для российских компаний / Е.К. Задедюрина // Экономические науки. – 2024. – № 4 (233). – С. 13 - 21. – ISSN 2072-0858.

71. Задедюрина, Е.К. К вопросу о влиянии корпоративной ESG-стратегии компании на организационную идентификацию / Е.К. Задедюрина // Экономические науки. – 2025. – № 1 (242). – С. 628 - 634. – ISSN 2072-0858.

72. Афанасьев, М.П. ESG-трансформация в корпоративном секторе: систематизация глобального подхода / М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 6 (195). – С. 185-197. – ISSN 0868 6351.

73. Беляева, И.Ю. Актуальные вопросы повышения качества корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием / И.Ю. Беляева, Н.В. Половнев // Экономика, бизнес, инновации : сборник статей III Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Пенза, 20 мая 2018 года / Ответственный редактор Г.Ю. Гуляев. – Пенза : Наука и Просвещение, 2018. – С. 185–188. – ISBN отсутствует.

74. Беляева, И.Ю. Исследование практики корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием / И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава // Управленческие науки в современном мире. – 2018. – № 1. – Часть 1. – С. 191–194. – ISSN 2412-2289.

75. Беляева, И.Ю. Корпоративный контроль и корпоративное управление в российских компаниях / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, К.В. Усков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 11. – С. 29–36. – ISSN 1993-0453.

76. Беляева, И.Ю. Тенденции трансформации собственности и развитие корпоративных отношений в цифровой экономике / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, М.А. Федотова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2020. – № 1. – С. 7–16. – ISSN 2073-5537.

77. Беляева, И.Ю. Роль государства в улучшении качества корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием / И.Ю. Беляева // Экономика и управление : теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 16–21. – ISSN 2412-8376.

78. Беляева, И.Ю. Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса : материалы XVII Международной научно-практической конференции / И.Ю. Беляева, Б.С. Батаева // Управленческие науки. – 2021. – № 3. – С. 86–88. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI 2304-022X2021- 11- 3- 86- 88. – URL:https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/324?locale=ru_RU (дата обращения: 21.11.2024).

79. Беляева, И.Ю. Финансы и корпоративное управление в меняющемся мире : материалы III Всероссийской научно-практической конференции / И.Ю. Беляева, Б.С. Батаева // Управленческие науки. – 2021. – № 4. – С. 116–117. – ISSN 2304-022X.

80. Беляева, И.Ю. ESG-факторы как инструмент формирования деловой репутации / И.Ю. Беляева, Н.П. Козлова, О.В. Данилова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 15–21. – ISSN 2073-5537.

81. Беляева, И.Ю. Трансформация корпоративной собственности в процессе развития корпоративных отношений в России / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 3. – С. 7–22. – ISSN 2219-1453.

82. Беляева, И.Ю. Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность (обзор работы круглого стола «Развитие российской практики корпоративного управления: испытание на прочность» / И.Ю. Беляева, А.А. Воронин, А.С. Юхно // Управленческие науки. – 2022. – № 4. – С. 129–132. – ISSN 2304-022X. – Текст : электронный. – DOI 2304-022X2022- 12- 4- 129- 132. – URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/413/337> (дата обращения 21.01.2025).

83. Беляева, И.Ю. Стратегически ориентированная система корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием / И.Ю. Беляева // Управленческое консультирование. – 2018. – № 10. – С. 153–159. – ISSN 1726-1139. – Текст : электронный. – DOI 1726-1139-201810-153-159. – URL: https://www.acjournal.ru/jour/article/view/953?locale=ru_RU (дата обращения: 21.02.2025).

84. Беляева, И.Ю. Влияние отношений собственности на элементы корпоративного управления в российских компаниях / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, К.В. Усков // Вестник Астраханского государственного технического университета. – Серия : Экономика. – 2019. – № 4. – С. 7–13. – ISSN 2073-5537.

85. Беляева, И.Ю. Данилова, О.В. Трансформация корпоративной собственности в процессе развития корпоративных отношений в России / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова // ООО «Муниципальная академия». – 2023. – № 4. – С. 98–105. – ISSN 2304-831X.

86. Данилова, О.В. Конкурентные преимущества пространственного развития России в контексте ESG-повестки и трансформации собственности / О.В. Данилова, И.Ю. Беляева, И.В. Косорукова // Современная конкуренция. – 2022. – № 6. – С. 75–89. – ISSN 1993-7598.

87. Жукова, Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире / Е.В. Жукова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2021. – № 6 (120). – С. 68–82. – ISSN 2413-2829.

88. Колесникова, О.В. Совершенствование системы стратегического управления компанией / О.В. Колесникова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2021. – № 54. – С. 114–120. – ISSN 1994-7860.

89. Котова, Н.А. Корпоративное управление в основе эффективности деятельности предприятия / Н.А. Котова // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 4. – С. 183–188. – ISSN 2782-4578.

90. Кузнецова, Н.А. Устойчивое развитие как основа циркулярной экономики / Н.А. Кузнецова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 12. – С. 1065-1070. – ISSN 2311-4320.

91. Ловкова, Е.С. Факторы стратегии устойчивого развития компании / Е.С. Ловкова // Бюллетень науки и практики. – 2023. – № 5. Том 9. – С. 416–421. – ISSN 2414-2948.

92. Летягина, Е.Н. Анализ управления устойчивым развитием экономики Российской Федерации в контексте критериев ESG / Е.Н. Летягина, В.И. Перова, С.В. Ошурин // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам IX Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. – С. 311–314. – ISSN отсутствует.

93. Мурычев, А.В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности / А.В. Мурычев // Современная конкуренция. – Москва : Синергия. – 2007. – С. 62 – 79. – ISSN 1993-7598.

94. Пухова, М.М. Влияние ESG-факторов на инвестиционную привлекательность российских компаний / М.М. Пухова // Самоуправление. – 2022. – № 2 (130). – С. 691 - 695. – ISSN 2221-8173.

95. Пухова, М.М. Роль цифровизации системы корпоративного управления в условиях развития современной экономики / М.М. Пухова // Самоуправление. – 2023. – № 2 (135). – С. 1003 - 1006. – ISSN 2221-8173.

96. Пухова, М.М. Специфика формирования ESG-рейтингов в зарубежной практике / М.М. Пухова // Экономические науки. – 2024. – № 7 (236). – С. 433 - 438. – ISSN 2072-0858.

97. Саенко, И.И. Функции корпоративного менеджмента как обеспечение эффективности деятельности организации / И.И. Саенко, В.В. Манжулова // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика : сборник статей XII Международной научно-практической конференции. – Пенза : Наука и просвещение. – 2021. – С. 24-26. – ISSN отсутствует.

98. Санников, В.О. Esg-факторы устойчивого развития в стратегии российского бизнеса / В.О. Санников // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 11. – С. 293 – 297. – ISSN 2782-4586.

99. Стародубцева, Е.Б. ESG-развитие российских компаний: ориентир на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока / Е.Б. Стародубцева, М.Б. Траченко // Вестник университета. – 2023. – № 5. – С. 105-112. – ISSN 1816-4277.

100. Смирнова, Т.С. Устойчивое развитие как базовая составляющая деятельности компании / Т.С. Смирнова // Управленческий учет. – 2021. – № 11-3. – С. 704–710. – ISSN 1814-8476.

101. Хворостяная, А.С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды / А.С. Хворостяная // Креативная экономика. – 2022. – № 5. Том 16. – С. 1863-1878. – ISSN 1994-6929.

102. Хоминич, Д.А. Корпоративное управление в системе стратегического менеджмента организации / Д.А. Хоминич, А.В. Колесников // Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений : сборник Национальной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений». – Москва : КноРус. – 2021.– С. 465–469. – ISSN отсутствует.

103. Худякова, А.Д. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития экономики региона / А.Д. Худякова, А.Э. Ахтем // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 1. – 2 (6). – С. 76–79. – ISSN 2412-9356.

104. Цыгалов, Ю.М. Ординарцев, И.И. Методы выявления стратегических альтернатив развития организации / Ю.М. Цыгалов // Управленческое консультирование. – 2016. - № 4 (88). – С. 176 – 185. – ISSN отсутствует.

105. Шеломенцев, К.В. Управление корпорациями / К.В. Шеломенцев // Проблемы современных интеграционных процессов. Пути реализации инновационных решений : сборник статей Международной научно-практической конференции, Челябинск, 27 января 2024 года. – Уфа : ООО «Омега сайнс». – 2024. – С. 235-237. – ISSN отсутствует.

Источники на иностранном языке

106. Ansoff, H.I. Critique of Henry Mintzberg's «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management» / H.I. Ansoff // Strategic Management Journal. – 1991. – № 12. – P. 449–461. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI smj.4250120605. – URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250120605> (дата обращения: 12.12.2024).

107. Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.B. Barney // Texas : Journal of Management. – 1991. – № 17 (1). – P.99-120. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI 10.1177/01492063910170010 – 8. URL:[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (дата обращения: 12.12.2024).

108. Eisenhardt, K.M. Dynamic Capabilities: What Are They? / K.M. Eisenhardt, J.A. Martin // USA : Strategic Management Journal. – 2000. – № 21 (10/11). – P. 1105-1121. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI 10.1002/1097- 0266. – URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%3E3.0.CO%3B2-E> (дата обращения: 12.12.2024).

109. Germanova, R. A guide to Corporate Governance practices in the European Union (English) / R. Germanova, C.J. Pierce, B. Richez-Baum, A. Philip. – Washington, D.C. : World Bank Group, 2015. – P.1-91. – ISBN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/a-guide-to-corporate-governance-practices-in-the-europeanunion> (дата обращения: 12.02.2025).

110. Gompers, P. Corporate Governance and Equity Prices / P. Gompers, J. Ishii, A. Metrick. – Quarterly Journal of Economics, 2003. – Volume 118. – № 1. – P. 107-155. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278920 (дата обращения: 12.06.2025).

111. Grant, R.M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage / R.M. Grant // California : Management Review. – 1991. – № 33 (3). – P. 114-135. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI 10.1016/B978-0-7506-70883.50004-8. – URL: https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resourcebased_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation (дата обращения: 12.06.2025).

112. Hitt, M.A. Strategic Management: Concepts and Cases / M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson // Cengage Learning. – 2001. – P. 81-90. – ISBN: 978-0-357-03383-8.

113. Mengqi, S. Microsoft's Combination of CEO and Chairman Roles Goes Against Trend / S. Mengqi. // The wall street journal. – 2021. – P.1. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.wsj.com/articles/microsofts-combination-of-ceo-and-chairman-roles-11623970653> (дата обращения: 17.03.2025).

114. Mintzberg, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management / H. Mintzberg // Strategic Management Journal. – 1990. – № 11. – P. 171–195. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI

отсутствует. – URL: https://www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Mintzberg_1990.pdf (дата обращения: 17.03.2025).

115. Wernerfelt, B. A Resource-based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – № 5 (2). – P. 171–180. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI 10.1002/smj.4250050207. – URL: <https://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResourceBasedViewoftheFirm.pdf> (дата обращения: 17.03.2025).

Приложение А
(информационное)

Опрос менеджмента российских компаний

Таблица А.1 – Вопросы менеджменту российских компаний

Общие вопросы	
Обзор деятельности компании	1.1. Опишите географическое положение, где вы работаете.
	-
	1.2. Опишите виды деятельности, связанные с вашим бизнесом (например, офис, производство, складирование, логистика и иное).
	-
	1.3. Какие материальные риски и возможности в отношении принципов устойчивого развития (экологические, социальные и управленческие) компания считает существенными для бизнеса?
-	
Управление ESG-стратегией	
Зрелость ESG	1.4. Каково Ваше мнение об общей степени зрелости существующих политик, процессов и систем ESG, где: 3 = зрелые (политика, процедуры, системы координируются централизованно, установлены и внедрены должным образом, постоянно пересматриваются и совершенствуются; имеется сертификация системы менеджмента, например, ISO); 2 = частично разработаны и внедрены на уровне департаментов (разработаны и внедрены внутри департаментов, но не координируются централизованно, не подлежат регулярному пересмотру и совершенствованию и не применяются последовательно); 1 = незрелые (отсутствует официальная политика и системы).
	-
	2.1. Присутствует ли в компании ответственный сотрудник за текущие вопросы ESG?
-	
Возможности	2.2. Проводится ли обучение в области ESG для сотрудников?
	-
Подразделения ESG	2.3. Создан ли комитет/рабочая группа по ESG для мониторинга эффективности?
	-
Риски ESG-стратегии	2.4. Пожалуйста, кратко изложите ключевые проблемы ESG, которые присутствуют в компании.
	-

Источник: составлено автором.

Приложение Б

(информационное)

Анкетирование по вопросам реализации ESG-стратегии**ЧАСТЬ 1.****(предусматривает только ответы «да» или «нет»)**

1. Сохраняет ли актуальность ESG-стратегия в условиях глобальных вызовов?
2. Учтены ли в корпоративной стратегии цели ESG?
3. Существует ли взаимосвязь КПЭ высшего менеджмента и ESG-стратегии?
4. Учитываются ли рекомендации российских стейкхолдеров при подготовке нефинансовой отчетности?
5. Оказывают ли стейкхолдеры значительное влияние на ESG-стратегию компании?
6. Осуществляется ли пересмотр ESG-стратегии компании в связи с влиянием стейкхолдеров?

ЧАСТЬ 2.**(предусматривает открытые ответы)**

1. Какое из направлений ESG-стратегии (E, S или G) приоритетно при разработке в актуальных условиях?
2. Наибольшие трудности и проблемы при реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов?
3. Приоритетные темы ESG-стратегии у стейкхолдеров компании?
4. Актуальные задачи в области реализации ESG-стратегии?