

Реализация ESG-стратегий в отечественных и зарубежных бизнес-экосистемах*

Implementation of ESG Strategies in Domestic and Foreign Business Ecosystems

К. ХАЛЕЕВ

Халеев Кайрат Хамитович, аспирант кафедры инновационной экономики Института экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий. E-mail: khaleevkhh@gmail.com

В статье исследуется интеграция стратегий сохранения окружающей среды, социальной сферы и управления (ESG) с точки зрения фирмы. В работе приведен анализ факторов ESG при принятии корпоративных решений и излагаются практические подходы для бизнеса по эффективной реализации инициатив ESG. На основе анализа выделены три проблемы разработки и реализации ESG-стратегии: несовершенство индексов ESG, проблема снижения прибыли при экологичной модернизации производства, проблема взаимодействия с местными сообществами. Разработана дорожная карта внедрения стратегии ESG в бизнес-процессы фирмы, включающая 7 этапов: оценка рисков и возможностей ESG, постановка четких целей и целевых ориентиров ESG, интеграция факторов ESG в основные бизнес-процессы, формирование культуры устойчивого развития, измерение и отчетность по показателям ESG, введение практики стороннего (внешнего) аудита, корректировка целевых показателей ESG.

Ключевые слова: экология, общество, управление, ESG, корпорация, фирма, стратегия, индикаторы.

The article explores the integration of environmental, social and management (ESG) strategies from a firm's perspective. The paper provides an analysis of ESG factors in corporate decision-making and outlines practical approaches for businesses to effectively implement ESG initiatives. Based on the analysis, three problems of developing and implementing an ESG strategy are identified: the imperfection of ESG indices, the problem of reducing profits during environmentally friendly modernization of production, and the problem of interaction with local communities. A roadmap for the implementation of the ESG strategy into the company's business processes has been developed, which includes 7 stages: assessment of ESG risks and opportunities, setting clear ESG goals and targets, integration of ESG factors into key business processes, formation of a culture of sustainable development, measurement and reporting on ESG indicators, introduction of third-party (external) audit practices, adjustment ESG targets.

Key words: ecology, society, management, ESG, corporation, firm, strategy, indicators.

Введение

Вопросы, связанные с охраной окружающей среды, социальной сферой и управлением, сформулированные в виде концепции ESG, становятся все более значимыми, отражая сдвиг в сторону более устойчивых и ответственных практик ведения бизнеса. ESG-подход охватывает широкий спектр факторов, включая влияние компании на окружающую среду, ее отношения с обществом и структуру корпоративного управления. В настоящее время все эти аспекты больше не являются второстепенными, а играют центральную роль и определяют, как работает бизнес и как его воспринимают инвесторы, потребители и другие заинтересованные стороны.

В современной глобализированной экономике предприятия работают в рамках сложных транснациональных экосистем, выходящих за пределы национальных границ. В то же время важное значение имеют и внутренние бизнес-экосистемы – сетевые взаимодействия организаций, учреждений и в пределах одной страны или региона. Управление как внутренними, так и внешними экосистемами, понимание их имеет важное значение для предприятий, стремящихся эффективно реализовать стратегии ESG.

* Ссылка на статью: Халеев К.Х. Реализация ESG-стратегий в отечественных и зарубежных бизнес-экосистемах // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 3. С. 68–74. DOI: 10.34773/EU.2024.3.11.

При этом очень важно понимать, что успешная интеграция ESG-стратегии требует согласования с более долгосрочными бизнес-целями и существующими корпоративными ценностями. Несмотря на то, что внутренняя специфика может варьироваться в зависимости от отрасли, рыночного контекста и целей организации, основная цель ESG состоит в том, чтобы создавать продукты/услуги и добавленную стоимость для бенефициаров, сводя к минимуму негативное воздействие на окружающую среду и общество.

Результаты и обсуждение

Зарубежные опросы [8] показывают, что 70 % инвесторов принимают решения на основе критериев устойчивого инвестирования, а 14 % активно их рассматривают; при этом более 50 % менеджеров и инвесторов стремятся реализовать политику ESG для получения долгосрочных выгод и улучшения репутации, а чуть менее 30 % – для создания новой продукции или услуг [7]. В настоящее время, согласно тем же оценкам, рост популярности политики ESG происходит быстрее, чем рост других стратегий в бизнесе: ожидается, что в ближайшие несколько лет в реализацию концепции устойчивого развития будет инвестировано несколько триллионов долларов. Выделяют различные факторы, способствующие включению ESG в процесс принятия бизнес-решений (рис. 1) [9].

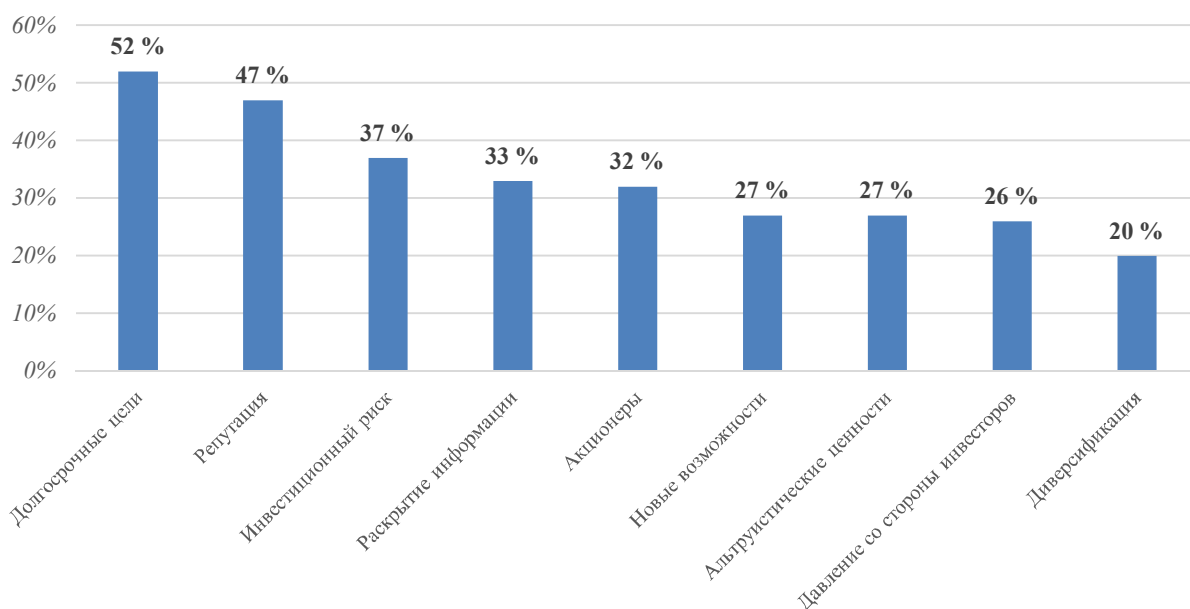


Рис. 1. Факторы внедрения ESG в процесс принятия бизнес-решений

Вдохновляющим (с точки зрения инвесторов) примером успешного внедрения принципов ESG является нидерландская транснациональная технологическая компания ASML, которая еще в доковидную эпоху успешно интегрировала принципы ESG в свою бизнес-стратегию, утвердив курс на экологическую устойчивость, социальную ответственность и ответственное корпоративное управление [2]. Компания внедрила энергоэффективные методы в своих центрах обработки данных, снизив потребление энергии на 30 % за три года. Кроме того, ASML инвестировала 2 млрд долларов в проекты возобновляемой энергетики, что привело к сокращению выбросов парниковых газов на 50 %. Компания также уделяет приоритетное внимание инициативам по разнообразию и инклюзивности, добившись увеличения представительства женщин на руководящих должностях на 20 %. Кроме этого, в компании усовершенствовали систему корпоративного управления, назначив независимых директоров и создав надежные механизмы надзора для обеспечения прозрачности и подотчетности. Согласовав стратегию ESG

с долгосрочными бизнес-целями, компания добилась ощутимых преимуществ, включая экономию затрат, снижение рисков и улучшение имиджа бренда.

Существуют различные подходы к формированию индикаторов следования принципам ESG. Основные – это индексы Bloomberg, Reuters и MSCI [2; 9] (таблица).

Основные индексы ESG и соответствующие факторы, используемые различными поставщиками

Основные индексы	Окружающая среда	Общество	Корпоративное управление
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	

На основании приведенного анализа можно с уверенностью утверждать, что сомнения в эффективности концепции ESG с точки зрения социально-экономического развития и сохранения экологии отсутствуют. Основные вопросы могут быть связаны лишь с выявлением недостатков корпоративного управления через индексы ESG и учетом необходимости внедрения ESG на развивающихся рынках. Что касается выявления ошибок в управлении, существует кейс банковского сектора Индии, где рейтинги ESG не совсем точно отражали обеспокоенность по поводу плохой корпоративной культуры и практики кредитования [1]. Кроме того, весьма вероятно, что эта проблема касается не только рейтингов ESG на развивающихся рынках. Например, исследование, проведенное зарубежными специалистами, показало, что не следует использовать агрегированные индикаторы ESG в качестве надежных показателей для прогнозирования корпоративного управления, поскольку сам ESG-анализ чаще всего является ретроспективным.

В то же время проблему стратегий, основанных на анализе ESG-потребностей, можно проиллюстрировать простым примером: предположим, компания снижает уровень выбросов углекислого газа. Это, вероятно, окажет существенное влияние на ее скорректированную на риск прибыль (а также на прибыль аффилированных компаний в материалоемких отраслях), но не повлияет на прибыль в других отраслях (связанных с предоставлением услуг). Аналогичным образом для компаний на развивающихся рынках некоторые из направлений ESG могут стать проблемой с точки зрения роста (пусть и только роста, а не устойчивого развития), создающей дополнительные риски и снижающей эффективность их деятельности. В этой связи необходимы дальнейшие исследования в отношении того, какое соотношение принципов ESG должно соблюдаться в корпоративном и государственном управлении.



Рис. 2. Схема устойчивого развития бизнеса в соответствии с принципами ESG

Еще одной малоизученной областью является использование индексов ESG в исследованиях международного бизнеса, а именно оценка деятельности компании с точки зрения ESG в своей стране и в зарубежных странах, где компания функционирует (в особенности оценка цепочек поставок). Для крупных транснациональных компаний зачастую различия между штаб-квартирой в развитой и развивающейся странах являются минимальными, учитывая глобальный масштаб их деятельности. Однако ключевой задачей в таком случае становится всестороннее отслеживание своих сетей поставщиков и возможность посчитать показатели ESG, причем не только свои, но и поставщиков, а также поставщиков поставщиков (и так на несколько уровней вглубь) [3]. Зачастую ESG-риски находятся где-то глубоко в цепочках поставок и их крайне сложно отследить. Например, фабрика, использующая принудительный (или детский) труд, может быть задействована на каком-то этапе цепочки поставок модной одежды, но если этот факт не выявлен, то риски останутся незамеченными, а показатель соответствующего ESG-индикатора будет искаженным. Фирмам с высоким уровнем диверсификации, а также с более масштабными и рассредоточенными цепочками поставок труднее отслеживать происхождение своей продукции, однако именно для них ESG имеет наибольшее значение. Основные проблемы, связанные со сбором и анализом данных, нелегко решить, особенно в малых и средних фирмах, которые могут работать на международном уровне или могут быть встроены в международные цепочки поставок, но не раскрывают информацию в объеме, необходимом для ESG-анализа [5; 6]. Единственное решение в таком случае – поиск данных вручную.

Третьей недостаточно изученной областью использования рейтингов ESG в исследованиях международного бизнеса является решение вопросов, важных для местных сообществ. Многие зарубежные компании, работающие над государственными инфраструктурными проектами, сталкиваются с контрактными требованиями по привлечению местных сообществ и местных поставщиков и должны постоянно отчитываться о масштабах такого взаимодействия [5].

При этом в «Отчете о правовых рисках» (США) за 2014 год, в котором были оценены документы безопасности 52 публично зарегистрированных нефтяных, газовых и горнодобывающих компаний США с целью выявления потенциальных нарушений прав, основными выявленными проблемами стали неадекватное управление и надзор со стороны советов директоров

компаний, а также отсутствие данных и идей для надлежащего взаимодействия с локальными сообществами [3].

На основе проведенного анализа, можно сформулировать дорожную карту (порядок действий) для разработки грамотной и эффективной ESG-стратегии фирмы:

1. **Оценка рисков и возможностей ESG.** Необходимо проведение тщательной оценки рисков и возможностей ESG, включая анализ количественных и качественных данных для выявления существенных проблем и их потенциальных последствий. Например, сбор данных в отношении урона экологии (E) (выбросы парниковых газов, использование воды и образование не утилизируемых) отходов, который позволит количественно оценить воздействие на окружающую среду и определить приоритетность усилий по смягчению последствий. Аналогичным образом необходимо провести анализ социальных показателей (S), таких как текучесть кадров, уровень удовлетворенности и данные о разнообразии поставщиков – всё это даст представление о социальных рисках и потенциальных возможностях более эффективного использования человеческого капитала. Проведение сценарного анализа и стресс-тестирования с использованием финансовых моделей поможет количественно оценить финансовые последствия ESG-рисков, для принятия обоснованных решений и эффективного распределения ресурсов.

2. **Постановка четких целей и целевых ориентиров ESG.** Постановка четких и измеримых целей ESG требует определения конкретных достижимых показателей эффективности, соответствующих отраслевым показателям и передовым практикам. Например, постановка целей по сокращению выбросов углекислого газа к какому-то году или достижению гендерного паритета на руководящих должностях в течение N лет дает четкие цели для отслеживания прогресса и обеспечения подотчетности. Кроме этого, нужно ставить реальные и обоснованные цели.

3. **Интеграция факторов ESG в основные бизнес-процессы.** Внедрение факторов ESG в основные бизнес-процессы требует интеграции критериев ESG в системы принятия решений, показатели эффективности и стимулы. Например, включение экологических, социальных и управленческих факторов в оценки жизненного цикла продукта позволит компании определить потенциал повышения эффективности использования ресурсов и решений в области экономики замкнутого цикла. Также интеграция показателей ESG в системы поставок и требования к контрактам будет стимулировать внедрение и закрепление практики «устойчивого» снабжения и ответственное управление цепочками поставок. Кроме этого, можно ввести привязку вознаграждения руководителей к показателям эффективности ESG.

4. **Формирование культуры устойчивого развития.** Для формирования культуры устойчивого развития и ответственной деловой практики необходимо вовлекать сотрудников, поставщиков, клиентов и других заинтересованных лиц в инициативы ESG посредством обучения, общения и сотрудничества. Например, запуск программ обучения по передовым практикам устойчивого развития, охране окружающей среды и принятию экологических решений даст сотрудникам возможность вносить свой вклад в цели и инициативы ESG и создаст ощущение причастности. Кроме того, признание и вознаграждение сотрудников, поставщиков и партнеров за образцовые показатели ESG через награды, сертификаты и другие стимулы поможет закрепить целевое поведение и поспособствует чувству сопричастности и гордости за достижение целей устойчивого развития.

5. **Измерение и отчетность по показателям ESG.** Внедрение прозрачных механизмов отчетности гарантирует точную и полную передачу данных о реализации ESG-стратегии. Компания может использовать общепризнанные международные системы отчетности (например, «Глобальная инициатива по отчетности», или Совет по стандартам учета в области устойчивого развития), где есть четко сформулированные рекомендации по составлению отчетности о воздействии на окружающую среду, социальную сферу и управление и предложены отраслевые стандарты для раскрытия существенной с точки зрения ESG информации. Соблюдая и используя эти стандарты, компания может добиться роста прозрачности своей деятельности, а также сопоставимой и достоверной своей информации в разрезе ESG. Более того, интеграция раскрытия информации ESG в финансовые годовые отчеты гарантирует, что акционеры, инвесторы и

регулирующие органы будут иметь доступ к всеобъемлющей и надежной информации о показателях устойчивого развития компании.

6. Введение практики стороннего (внешнего) аудита. Обращение к третьей стороне для проверки и подтверждения данных о производительности ESG повышает достоверность и надежность передаваемой информации. Независимые аудиторы могут проводить проверки для оценки точности, полноты и надежности данных ESG, а также эффективности процессов внутреннего контроля и управления. Например, поставщики услуг по страхованию могут проверять данные о выбросах парниковых газов посредством аудитов на местах, проверять документацию, подтверждающую показатели социального воздействия, а также оценивать структуры и политику управления, чтобы обеспечить соблюдение соответствующих стандартов и правил. Проведя независимую проверку и получив подтверждение данных об эффективности ESG, компания может укрепить доверие, снизить риски и повысить уверенность своих бенефициаров в своих усилиях по устойчивому развитию.

7. Корректировка целевых показателей ESG. По мере того, как происходит реализация ESG-стратегии, а также по мере прохождения соответствующих проверок, целевые индикаторы и показатели, заложенные в ESG-стратегию должны корректироваться. Особенно важно производить подобную корректировку в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры и законодательства.

При этом каждый из перечисленных этапов внедрения ESG-стратегии требует различного количества усилий с точки зрения менеджмента, контроля и аккумуляции внутренних ресурсов компании. С этой точки зрения реализация ESG-стратегии представляет собой ромб, где наиболее емкими с позиций управления являются шаги 3, 4 и 5 (рис. 3).



Рис. 3. Сложность реализации и управления этапов ESG-стратегии с точки зрения менеджмента компании

Заключение

Необходимо отметить, что вышеприведенные выводы получены на основе анализа зарубежного опыта и зарубежных кейсов разработки и реализации ESG-стратегий в масштабе фирмы (транснациональной корпорации). Вопрос применимости разработанной дорожной карты с этапами внедрения и контроля за реализацией ESG-ориентиров в России остается открытым. С одной стороны, безусловно, в условиях сжимающегося рынка, полностью не перестроившегося на работу с новыми контрагентами взамен ушедших; в условиях технологических санкций, прямо влияющих на возможность внедрения экологических технологий; в условиях существования других (по сравнению с развитыми странами) общественных институтов – в такой ситуации сложно заявлять о прикладной пользе разработанных в данной работе положений. С другой стороны, корпоративная культура российских компаний схожа с западными; в России есть транснациональные корпорации, а проблемы социально-экономического развития, сохранения экологии и вопросы корпоративного управления так же актуальны в России, как и во всем мире.

Руководствуясь таким подходом, а также с учетом того, что государственные программы социально-экономического развития РФ к 2030 году неразрывно связаны с экологизацией производства, устойчивым развитием и созданием экономики замкнутого цикла, можно сделать вывод о применимости дорожной карты для разработки грамотной и эффективной ESG-стратегии фирмы.

Литература

1. Козлова А.И., Ляндау Ю.В. ESG-стандарты для управления устойчивым развитием компании // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 62–65.
2. Лион П.Ю. ESG-рейтинги – гигиена бизнеса будущего // Социодиггер. 2021. Т. 2. № 7. С. 27–30.
3. Мажорина М.В. ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контракты» // Актуальные проблемы российского права. 2021. Т. 16. № 12. С. 185–198.
4. Марченков С.А. ESG-трансформация бизнеса в современных экономических и социальных реалиях // Вестник науки. 2023. Т. 2. № 10(67). С. 43–45.
5. Новиков Д.А., Хорольская Т.Е., Воронова С.М. Социально ориентированное управление бизнес-структурами на основе критериев ESG // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44(6). С. 457–462.
6. Фёдоров К.И., Фёдорова С.В. Практика ESG-трансформации бизнеса: итоги, измерение, векторы развития // Экономический вектор. 2022. № 2(29). С. 126–138.
7. Berg F., Kölbel J.F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings // Review of Finance. 2022. Vol. 26, Issue 6. P. 1315–1344. DOI: 10.1093/rof/rfac033.
8. Boffo R., Marshall C. and Patalano R. ESG Investing: Environmental Pillar Scoring and Reporting // OECD Paris, 2020.
9. Linnenluecke M. Environmental, Social and Governance (ESG) Performance in the Context of Multinational Business Research // Multinational Business Review. 2022. DOI: 10.1108/MBR-11-2021-0148.