

УДК 65.011.42

М.И. Максимов, М.Е. Анохина, А.В. Колесников

Российский Экономический Университет имени Г.В. Плеханова, Москва,
email: Maksimov.MI@rea.ru

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СТАНДАРТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОМ КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Ключевые слова: ESG-стандарты, корпоративное управление, суверенная экономика, экономика замкнутого цикла, КСО, устойчивое развитие, конкурентные преимущества.

Несмотря на не вполне однозначное отношение отечественного бизнеса к ESG-повестке, общий тренд повышения популярности концепции устойчивого развития невозможно отрицать или игнорировать. Влияние ESG-концепции обуславливается все более высокими запросами общества на результаты деятельности бизнеса. Классическое целеполагание, имеющее фундамент в виде увеличения стоимости активов, удовлетворения спроса, предоставления товаров и услуг максимального качества, разнообразия и минимальной цены уже не может рассматриваться как единственная основа стратегического развития организации. Анализ отечественных практик внедрения ESG-повестки позволяет констатировать, что всё большая доля российских компаний использует нарративы ESG в организации и оценке как своей работы, так и деятельности предприятий, вовлечённых в цепочки создания ценностей. Ряд исследований показывает, что лидеры российского бизнеса активно используют ценности ESG как инструмент создания конкурентного преимущества и ответственного ведения бизнеса. Кроме того, следует понимать, что несмотря на кратное сокращение экономических связей со странами-лидерами во внедрении ESG-трансформации в практику бизнеса, эта тема остаётся весьма актуальна для многих партнёров России. Так, например страны Азиатско-тихоокеанского региона уверенно занимают второе место (после ЕС) по инвестициям в рынки «устойчивых» ценных бумаг. Для развития национальной практики корпоративного управления в России следует крайне внимательно изучать передовой зарубежный опыт, перенимать лучшие методологии и решения, осмысленно внедрять их в практику администрирования отечественных организаций. Данная работа посвящена вопросам эффективной интеграции стандартов ESG в актуальных социально-экономических условиях и объективной проблематике, сопутствующей этому процессу.

М.И. Maksimov, M.E. Anokhina, A.V. Kolesnikov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: Maksimov.MI@rea.ru

FEATURES OF EMBEDDING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STANDARDS IN DOMESTIC CORPORATE GOVERNANCE

Keywords: ESG standards, corporate governance, sovereign economy, circular economy, CSR, sustainable development, competitive advantages.

Over the past decade and a half, interest in sustainable development topics and the principles of ESG has been consistently at a high level. A large number of foreign academic researchers and representatives of the business community consider these issues as the central theme of management science and practice in the current socio-economic realities. In the West, many institutional investors use the ESG metrics system as an important parameter when choosing an investment object. In general, it can be stated that in the paradigm of globalism, actively promoted by the United States and a number of its allies over the past two decades, the concepts of green transition, zero hydrocarbon footprint, gender and racial diversity, specific requirements for CSR and other incarnations of ESG approaches were perceived as key to business success and competitiveness. To date, the globalist track of the development of the world economy is no longer considered as the only possible one and corresponding to the needs of the development of national economies. At the same time, it should not be denied that a number of provisions used in the ESG concepts are extremely rational and universal in nature and, if applied correctly, can show an undoubted positive result. In order to develop the national practice of corporate governance in Russia, it is necessary to carefully study the best foreign experience, adopt the best methodologies and solutions, and meaningfully introduce them into the practice of administering domestic organizations. The presented work aims to analyze the current situation with the introduction of sustainable development practices at leading Russian enterprises in order to form a benchmark that can become a guide for organizations setting the task of implementing the ESG transition. In addition, it presents a step-by-step scenario for the transition to the ESG format, indicating the most problematic areas and possible difficulties.

Потрясения последних нескольких лет (пандемия COVID-19, санкционное давление, украинский военно-политический кризис) дали достаточно чёткий сигнал о том, что текущая мировая доктрина уже не в полной мере отвечает запросам современности в глобальном смысле. В этой связи на повестке дня оказываются два глобальных вопроса. Первый – более масштабный и, скорее, философский: имеется ли реальная альтернатива идее глобализации мировой экономики, которая на протяжении последних двух десятилетий была трендом доминантой в конструкте миропорядка. Второй – более узкий и практический. Останется ли организационная форма корпорации, как основной элемент современной экономики так же успешной и эффективной при реформации глобалистского тренда? И если на первый вопрос ответить будет возможно в течение ближайших трёх-пяти лет, то на второй утвердительный ответ можно дать уже сегодня. Корпорации, холдинговые структуры выглядят абсолютно незаменимыми при реализации большинства инфраструктурных проектов, требующих консолидации ресурсов и компетенций. Именно поэтому, сегодня стоит достаточно амбициозная задача создать российскую модель корпоративного управления, которая смогла бы сочетать в себе наиболее разумные решения и положения, применяемые в зарубежных корпорациях, но при этом была бы лишена навязанных политической повесткой неэффективных, а порой откровенно тупиковых трендов и практик.

Совершенно понятно, что одним из направлений, где требуется мобилизация и трансформация управленческих концепций должна стать методология корпоративного управления. Анализ основных трендов и направлений развития данной методологии показывает, что имеется определённое отставание уровня развития национальной парадигмы корпоративного управления в вопросах экологии и взаимодействия с обществом. Кроме того, определённое беспокойство вызывает прозрачность деятельности корпора-

ций и общая эффективность корпоративного управления.

Представляется вероятным, что изучение практик ESG-менеджмента зарубежных и отечественных компаний с дальнейшей адаптацией наиболее универсальных и жизненно важных из них даст необходимый импульс для развития русской школы корпоративного управления.

ESG-стандарты являются своего рода alter-ego концепции устойчивого развития, которая получила мировую известность благодаря докладу Гру Харлем Брунтланн (председатель Международной комиссии по окружающей среде и развитию) «Наше общее будущее» в 1987 году. Авторы доклада проанализировали тревожные тенденции социально-экологического кризиса, подчеркнув его глобальный характер, подтвердили, что кризис охватил весь мир: все его регионы, развитые и развивающиеся страны, дойдя до необитаемых частей суши и глубин океана, затронул все сферы общественной жизни – от экономики до культуры. В докладе впервые дано определение понятия «устойчивое развитие». Это «такое развитие, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [1]. При этом, в отличие от устойчивого развития, которое многими воспринимается как философия и теоретическая база для ответственного ведения бизнеса, ESG выступает как конкретный инструмент оценки приверженности идеологии устойчивого развития и даёт ясные метрические представления о ранжировании и рейтинговании предприятий в этой области. Во многом можно считать ESG логичным продолжением MDG (Millennium Development Goals) – это адресованная всем странам повестка целей устойчивого развития мирового сообщества с 2000 по 2015 годы, разработанная при прямом участии ООН (направление утратило силу в 2015 году) [2].

Проводя сравнение между концепцией устойчивого развития и ESG, можно увидеть следующие различия (таблица 1) [3].

Таблица 1

Сравнение парадигм устойчивого развития и ESG

Категории	Устойчивое развитие	ESG
Объекты исследования	глобальные, философские вопросы развития человечества	методология развития бизнеса
Измеримость	не измеряемо	существуют метрики, количественные шкалы сравнения, рейтинги
Масштаб	все сферы деятельности человека	финансовый и промышленный сектора
Компоненты	социальная сфера, экология, экономика	экология, общество, менеджмент

За последние пять лет всё более актуальной становится проактивная позиция относительно ESG-повестки. Одним из фактов, подтверждающих это можно считать заявление деловых кругов США. Среди целевых направлений развития бизнес-сообщества, заявляется о полной поддержке и приверженности интересам максимально широкого спектра стейкхолдеров. Среди последних, помимо собственно акционеров, были упомянуты персонал, контрагенты, участники цепей поставок и ритейла, сообщества различного уровня (от локальных социумов до населения целых континентов) [4].

Среди исследователей активно обсуждается феномен ESG-инвестирования, который пережил стремительный взлёт в течение последних пяти-семи лет. Согласно данным, опубликованных Global Sustainable Investment Alliance («Глобальный альянс устойчивых инвестиций»), мировые устойчивые инвестиции в настоящее время превышают 30 триллионов долларов США, что на 68 процентов больше, чем в 2014 году, и в десять раз с 2004 года [5]. Это ускорение было вызвано повышенным вниманием общества, государственных институтов и потребителей к увеличению влияния корпораций, а также инвесторами и лидерами бизнеса, которые осознают, что сильное предложение ESG может обеспечить долгосрочный успех компании. Величина и динамика инвестиционного потока свидетельствует о том, что ESG – это гораздо больше, чем сиюминутное поветрие или модный тренд, а инструмент, существенно влияющий на уровень эффективности бизнеса. Подавляющее количество проведённых исследований показывает, что компании,

уделяющие большее внимание экологическим, социальным и управленческим вопросам (а значит и тратящие на них существенные ресурсы), не испытывают проблем с маржинальностью. Сильное предложение ESG коррелирует с более высокой доходностью капитала как с точки зрения среднесрочных показателей, так и в моменте. В [6] показано, что более высокая эффективность ESG также соответствует снижению риска падения курсовой стоимости акций, о чем свидетельствуют, среди прочего, более низкие спреды по кредитным и дефолтным свопам, а также более высокие кредитные рейтинги.

Российские исследователи корпоративного управления относятся к столь стремительному взлёту ESG неоднозначно. В ряде работ [7,8] описана положительная корреляция между приверженностью концепции ESG и ростом ключевых показателей эффективности ведения бизнеса, в то время как некоторые учёные и практики полагают, что влияние ESG на успешность компании ещё только предстоит доказать на более длинном временном лаге и с удалением так называемого хайп-фактора [9,10].

Отечественные корпорации также стремятся соответствовать лучшим мировым практикам в вопросах соответствия ESG-стандартам. Во многом этот тренд возглавляют организации, заинтересованные в привлечение инвестиционных средств из зарубежных источников [11]. Впрочем, концепция ответственного инвестирования, пусть и не столь значительно, как в ряде стран, также начинает играть весомую роль на рынке корпоративных бумаг в нашей стране [12].

Таблица 2

Основные аспекты ESG-повестки

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ (Environmental)	СОЦИАЛЬНЫЕ (Social)	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ (Governance)
– борьба с изменением климата (выбросы парниковых газов, углеродный след, прочие индустриальные факторы) – сохранение природных ресурсов (почва, вода, воздух) – снижение уровня отходов производства и антропогенного загрязнения природы – предотвращение обезлесения и опустынивания территорий	– взаимодействие с государством и местными сообществами, участие в социальных программах – обеспечение охраны здоровья работников и поддержание высоких стандартов безопасности труда – обучение и развитие работников – сертификация качества выпускаемой продукции – борьба с дискриминацией по расовым, религиозным, половым признакам – ответственное и прозрачное ведение бизнеса	– обоснованное и открытое вознаграждение топ-менеджмента – нулевая толерантность к взяточничеству и коррупции – отказ от политических лобби – дисклейминг основных показателей ведения бизнеса – соблюдение баланса структуры и гендерного состава совета директоров – открытая и прозрачная налоговая стратегия

Таблица 3

Действия группы М.Видео-Эльдорадо по реализации стратегии ESG

Направление ESG-повестки	Мероприятия и действия	Ключевые KPI
Одна планета	Поддержка принципов углеродной нейтральности. Приверженность принципам циркулярной экономики.	переработка 85% собственных отходов; 100% охват регионов программой по утилизации бытовой техники; 20% выручки за счёт товаров комплиментарных экологичному образу жизни; снижение собственных выбросов диоксида углерода на 30%
Единые стандарты	Развитие корпоративной культуры в парадигме ESG. Формирование прозрачной системы управления рисками.	80% сотрудников вовлечённых в концепцию ЭПС; 100% защита персональных данных работников и клиентов 100% раскрытие нефинансовой информации для повышения прозрачности
Одно сообщество	Борьба с неравенством, обеспечение инклюзивности. Благотворительные проекты. Обучение и развитие персонала. Охрана здоровья работников и профилактика травматизма.	100% офлайн магазинов имеют оборудование для доступа людей с инвалидностью; 100% персонала имеют равный доступ к образовательным программам; 60% вакансий закрываются внутренними кандидатами; 15% персонала занимаются волонтерской деятельностью; 2 миллиона человек получают прямую или косвенную благотворительную помощь.

Исследование

На сегодняшний день имеется относительно устоявшаяся система ценностей и приоритетов, которые формируют базис ESG-архитектуры и вокруг которой строятся все конструкты, призванные обосновать как экономическую

рациональность, так и социальную значимость практик ESG. В качестве иллюстрации состава данной системы в таблице 2 приведён набор аспектов, которые являются наиболее общими для подавляющего большинства предприятий, представляющих реальный сек-

тор экономики. По статистике, именно эти предприятия наиболее вовлечены в процессы ESG-трансформации как в России, так и за рубежом. Так, среди отечественных предприятий, имеющих ESG-рейтинги, более двух третей представляют производственные компании.

Учитывая изложенное выше, можно очертить круг основных действий, которые должна предпринять организация (в зависимости от индустрии своей деятельности) стремящаяся работать в соответствии с ESG-практиками. Любопытным представляется рассмотреть опыт отечественных компаний, которые уже реализуют концепт ESG в своей повседневной деятельности.

Например, ESG-стратегия группы М.Видео-Эльдорадо базируется на деятельности по достижению Целей Устойчивого Развития (ЦУР) ООН. Для предприятий электронной коммерции приоритетными можно считать следующие: хорошее здоровье и благополучие (ЦУР №3), достойная работа и экономический рост (ЦУР №8), уменьшение неравенства (ЦУР №10), ответственное потребление и производство (ЦУР №12), борьба с изменением климата (ЦУР №13), партнёрство в интересах устойчивого развития (ЦУР №17).

С целью реализации стратегии ESG группа М.Видео-Эльдорадо определила три направления деятельности:

- Одна планета – оптимизация и экологизация собственных операций.
- Единые стандарты – ответственное ведение бизнеса, управление рисками и корпоративное управление.
- Одно сообщество – внедрение принципов устойчивого развития в отношения в команде и с обществом.

В таблице 3 приведена сводная информация по действиям группы в треке реализации перечисленных выше направлений:

Как видно из представленных выше данных, стратегия ESG реализуется группой М.Видео-Эльдорадо достаточно широко и планомерно. Если учесть, что группа является явным лидером в отрасли электронного ритейла, закономерны вопросы: в какой мере ESG-практики способны сохранить и упрочить это лидерство? И является ли приверженность ESG-повестке гарантиро-

ванным средством для повышения конкурентоспособности и эффективности компании? Не секрет, что реализация программ ESG сопряжена как с финансовыми расходами, так и с увеличением непрофильной активности, обеспечением кадровыми и управленческими ресурсами бизнес-процессов, которые никаким образом не могут быть причислены к основным. В каком же случае ESG-переход будет обоснованным и эффективным? Ниже приводится алгоритм, состоящий из необходимых действий по инициализации и запуску механизма трансформации.

Этап №1: Принятие решения о ESG-трансформации. Имплементация стратегии ESG перехода не может быть осуществлена успешно без определённой предварительной подготовки. Формально этот процесс можно описать как последовательность трёх этапов. Во-первых, представители всех акционеров вместе со старшими управленцами должны сформулировать ответы на следующие вопросы:

- нужна ли вообще ESG-стратегия?
- зачем нужна такая стратегия и ESG-трансформация?
- кто основные бенефициары этого перехода?
- каковы временные и ресурсные затраты?

Практика российского бизнеса показывает, что инициатором ESG-трансформации чаще всего выступают руководители, либо имеющие бэкграунд работы в зарубежных компаниях, либо стремящиеся развивать коллаборации с западными партнёрами. Именно на плечи данных «амбассадоров» ложится задача просвещения коллег о том, что такое ESG-повестка и в чем отличия этой системы управления. Одной из существенных трудностей, которые ожидают процесс инициализации перехода к ESG, можно считать скептиков, не считающих целесообразным расход ресурсов ради новых регламентов. Особенно болезненно воспринимаются затраты, необходимые для участия в рейтингах.

На начальном этапе требуется консолидированное понимание того, что ESG-трансформация – это долгий и дорогостоящий проект и даже начальные этапы требуют усилий и ресурсов.

Этап №2: Создание команды интеграторов. В случае, если СД провёл мероприятия по анализу необходимости ESG-перехода, результаты которых с достаточным уровнем экспертизы дают утвердительный ответ на востребованность данной трансформации, оценил ресурсную базу для запуска ESG-стратегии, разумно перейти к новому этапу. Речь будет идти о комплектовании так называемой «штурмовой группы», которая возьмёт на себя самую неблагодарную работу: подготовку проекта документов. Многими организациями этот процесс, мягко говоря, недооценивается. Специалисты, задействованные в документальном обеспечении, не всегда воспринимаются, как неотъемлемая часть трансформации. Как правило, на этом этапе используется технология недельных спринтов. Раз в неделю происходят встречи исполнителей, ответственных за подготовку документов. Простой здравый смысл ограничивает состав этой команды теми, кто отвечает в компании за взаимодействия с природоохранными структурами, социальными службами (здравоохранение и пенсионные фонды), представители HRM, PR, GR, ответственные за внутренний аудит и охрану труда. Рекомендуется усилить состав внешней экспертизой, особенно если какое-то из направлений имеет проблемы с эффективностью прямой профессиональной деятельности. Комплиментарным станет и привлечение представителей производства, с целью обмена идеями и видением по преобразованию основных бизнес-процессов компании в треке повышения экологичности, бережливого использования ресурсов и производственной безопасности.

На более поздних этапах целесообразно подключить к работе корпоративных юристов и финансистов – это часто позволяет провести фильтрацию идей с точки зрения финансовой и юридической реализуемости.

Следует понимать, что помимо узких рамок рабочей группы существует массовый сегмент из среднестатистических сотрудников корпорации, для которых нововведения могут оказаться не слишком привлекательными ввиду изменения стандартов, функционала, KPI. Чтобы избежать проблем, вызванных сопро-

тивлением к изменениям, следует продумать обкатку стратегии на этапе разработки. Речь идёт о получении адекватной обратной связи на родившиеся в рабочей группе идеи.

Этап №3: Управление конфликтами. Поскольку практики ESG ещё только начинают внедряться в российском управлении (по крайней мере, это утверждение верно в большинстве случаев) чёткого разделения зон контроля, сфер ответственности, вознаграждения по результатам деятельности ещё нет. Основная проблема заключается в том, что составляющие ESG-стратегии (E – экология, S – социальный блок, G – корпоративное управление), в практике российского корпоративного менеджмента относились к отдельным и зачастую никак не связанным друг с другом подразделений. В этом плане можно взять на вооружение западный опыт, где в компаниях национального и транснационального масштаба на протяжении последних полутора десятков лет вопросами ESG чаще всего занимается специально созданные комитет или служба.

Кроме того, в ряде случаев происходит путаница между повесткой ESG и термином «корпоративная социальная ответственность» (КСО), который уже достаточно плотно вошёл в практики российских компаний. Ряд исследователей вообще считают, что фундамент идеи ESG сконцентрирован в справедливом распределении вознаграждения топ-менеджмента и результативном наборе социальных программ.

Подобное заблуждение представляется весьма опасным с точки зрения развития ESG-видения на российском корпоративном поле. Важно понимать, что идея ESG наиболее точно передаётся сочетанием «корпоративная ответственность перед обществом», где есть место и экологии, и ответственности перед потребителем, и справедливой оплате труда. Знаменитый кейс ENRON, разлив нефти в Мексиканском заливе в 2010 году, дизельгейт Volkswagen – все это ESG-кризисы. То есть компании не оправдали доверие общества.

Этап №4: Оценка существенности. Это первый, собственно, практический этап подготовки стратегии. В современной практике корпоративного управ-

ления имеется большое разнообразие тематик ESG-перехода. Каждая из них имеет свои неоспоримые преимущества и столь же весомые проблемы при реализации. Важно, что они, как минимум не одинаково приоритетны для конкретного бизнеса. Ключевой выглядит роль стейкхолдеров и их ожиданий от реализации ESG-стратегии. Баланс интересов стейкхолдеров снова, как и во многих других задачах корпоративного управления, выходит на первый план. В этой связи очень важно понятие так называемой «двойной существенности» (Double Materiality): взаимная увязка факторов, влияющих на компанию и воздействия самой компании на общество, экологию, практики корпоративного управления. В западных практиках управления первую составляющую именуют «денежной существенностью», поскольку факторы ESG влияют на финансовый итог деятельности фирмы. Вторая компонента – «социо-общественная существенность»: она даёт представление о том, как и в какой мере компания влияет на социум и экологию.

Одним из результатов описываемого этапа работы должна стать «матрица существенности», где все факторы упорядочены и ранжированы. Наличие такого инструмента позволяет визуализировать проблемный пул и построить иерархию действий. Так же в ходе данного этапа крайне полезным станет анализ лучших практик и последующее применение инструмента бенчмаркинга. Не надо стесняться подсмотреть каким образом по этой повестке работают партнёры и конкуренты.

Этап №5: Формализация стартовой позиции (Baseline Study). После проведённого анализа экзогенных и эндогенных факторов воздействия следует понять: имеются ли какие-то наработки и заделы по теме ESG? В зарубежных практиках корпоративного управления этот момент называется стадией «Where we are now?!» – «Где мы сейчас?» Практика показывает, что чаще всего предприятие имеет какие-то регламенты и программы прямо или косвенно связанные с ESG. Может оказаться, что в компании рассматривались или даже были внедрены полезные процессы, которые формально и не относились к ESG, но выпол-

не могут стать её частью после инкорпорации соответствующей стратегии. Если правильно рассмотреть указанные вопросы, практически наверняка, причём в течение достаточно короткого периода времени, у команды интеграторов ESG повестки появится понимание насколько ESG уже была частью корпоративного управления, а где практики ESG встречали или непонимание, или недоверие, или откровенно игнорировались.

Важно понимать, что принятие решения об имплементации программы ESG-трансформации однозначно относится к рискам. С некоторой долей огрубления можно перечислить основные риск-составляющие ESG-перехода:

- отсутствие единой методологии корпоративного управления по вопросам ESG-трансформации;
- финансовые, кадровые и временные затраты, необходимые для запуска программ ESG, могут оказаться существенными для предприятия;
- отсутствие в инвест-сообществе устойчивого запроса на осознанное инвестирование и содействие продвижению идей ESG;
- несформировавшаяся на необходимом уровне бизнес-культура в отношении ряда положений ESG относительно прозрачности бизнеса;
- наличие значительного временного лага между затратами на реализацию ESG-практики и экономическими результатами от её внедрения;
- неочевидность целей ESG-стратегий, отсутствие методологической базы управления ESG-практиками по целям;
- попытки прямого копирования положений ESG, используемых зарубежными компаниями, способные вызвать отторжение самой идеи ESG;
- определённая отсталость корпоративной культуры отечественных предприятий по вопросам экологии и бережного природопользования;
- цена ошибки при проектировании и имплементации ESG-стратегии крайне высока: исправлять стратегические ошибки невероятно сложно и дорого;
- недостаточное развитие институтов государства, ответственных за поддержку ESG-инициатив на уровне предприятия.

Этап №6: Целеполагание. На этом этапе уже есть понимание по ранжированию элементов ESG-повестки: составлен список неотложных и важных, имеется перечень вспомогательных и комплиментарных. В целом ясен статус ESG в настоящее время. И внедряющая ESG-стратегию команда приступает к классификации ESG-тематик. Как правило это разумно делать используя принцип «три корзины»:

- развивать: укреплять и поддерживать проекты и программы, которые компания уже делает в сфере ESG на топ-уровне.

- адаптировать/настроить: чаще всего в практиках компании были инициативы, которые напрямую не относились к ESG-переходу, но имеют потенциал в этой сфере. Возможно, следует изменить уровень информационной подачи, или сменить ответственных лиц на более заинтересованное руководство.

- усовершенствовать: использовать инструмент бенчмаркинга и best-practice, опираясь на сбор аналитики и плотный процессинг всей информации, касающейся ESG-повестки компаний конкурентов.

Очень вероятно, что на этом этапе нужно будет обсудить детали ESG-стратегии с акционерами или владельцами бизнеса.

Например, рабочая группа должна будет выступить с промежуточным докладом на совете директоров – и разговор может быть долгим. Именно от позиции собственников будет зависеть, насколько амбициозными станут ваши цели и насколько тугим будет кошелек вашей ESG-трансформации.

Этап №7: GAP-анализ. Развитие ESG-стратегии подразумевает соответствующую ресурсную поддержку. На данном шаге необходимо понимание: на сколько реальное положение отличается от заданных параметров. Стратегия ESG в этот момент уже имеет формализованный вид и это позволяет строить метрики соответствия текущего развития процессов ESG желаемым форматам и результатам. Чаще всего ключевые позиции определяются уровнем финансирования, развитостью корпоративной культуры, наличием компетенций и обеспеченностью бизнес-процессов.

Этап №8: Road mapping ESG-целей: определение ключевых достижений. Этот этап обязательно должен быть формализован в виде документа. Такой документ фиксирует последовательность движения и сроки достижения результата. Да, «дорожная карта» чаще всего не детальна, но зато позволяет распределить усилия вовлечённых сторон по этапам и срокам.

Этап №9: Подготовка планов действий и установка KPI. Наличие в процессе имплементации ключевых показателей выглядит абсолютно необходимой деталью. Любая программа, связанная с преобразованиями требует необходимой детализации и установки бонусов и премий за достижения (равно как и штрафов и наказаний за провалы). Очевидно, что показатели эффективности должны соответствовать идеологии SMART. А статус их реализации и прогресс в достижении KPI лучше всего отслеживать через внутренние системы планирования и отчётности компании.

Этап №10: Мониторинг выполнения. Основная проблема на данном этапе – не превратить выполнение задач в сугубо протокольную практику. Многие из элементов повестки требуют творческого и неформального подхода. При этом не стоит забывать, что многие отчёты и протоколы выполнения относятся к внешней среде организации. То есть очень вероятно, что любые данные по ESG (отчеты по этой тематике априорно открыты для широкой публики) будут рассматриваться крайне тщательно, а любые ошибки могут оказать разрушительное влияние на прогресс стратегии ESG.

Выводы

ESG-стратегия становится всё более востребованным элементом корпоративной стратегии современного предприятия. Однако до сих пор нет чёткой иерархии ценностей, приоритетов и зон ответственности. Можно ли измерить риски ESG-трансформации и формализовать алгоритм ESG-перехода? Надеемся, что эта статья способна ответить на поставленные вопросы.

Важно понимать, что ESG-стратегия формирует трек развития бизнеса на годы вперёд, но любая ошибка, попытка оставить что-то на «потом», или индивидуальная недоработка гарантированно приведёт компанию к многомиллионным убыткам.

Библиографический список

1. Наше общее будущее. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения 23.04.2023).
2. Inderst G., Stewart F., Incorporating Environmental, Social and Governance (ESG) Factors into Fixed Income Investment. World Bank Group publication, April 2018.
3. Особенности ESG-стратегии. [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-gynka/> (дата обращения 23.04.2023).
4. Statement on the purpose of a corporation. Business Roundtable 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/> (дата обращения 23.04.2023).
5. Global Sustainable Investment Review 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.riacanada.ca/research/global-sustainable-investment-review-2020/> (дата обращения 23.04.2023).
6. Henisz W.J., McGlinch J. ESG, material credit events, and credit risk // Journal of Applied Corporate Finance. 2019. Vol. 31. P. 105-117.
7. Шальнева М.С., Шеверда П.Р. ESG-трансформация как инструмент повышения финансовой устойчивости и деловой активности корпорации // Страховое дело. 2022. № 12 (357). С. 41-49.
8. Максимов М.И., Лебедева С.Р. Анализ и диагностика современных российских ESG-практик на примере компании «АЛРОСА» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3. № 4 (124). С. 244-256.
9. Андреева О.В., Сониная А.О. ESG-стратегия российских компаний в период санкций // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2022. Т. 3. № 2. С. 103-112.
10. Изибаева В.В., Ильясова Я.Н., Соломонова А.А. применение ESG-факторов в управлении бизнесом в условиях антироссийских санкций // Via scientiarum – Дорога знаний. 2022. № 3. С. 66-71.
11. Латушкина Т.С., Харитонова Е.А., Майорова И.А. Анализ подходов к ESG на примере металлообрабатывающего предприятия // Экономика и предпринимательство. 2022. № 7 (144). С. 1059-1064.
12. Макаров И.Н., Евсин М.Ю., Шаповалова И.Б., Арутюнян В.А. ESG-менеджмент: устойчивое развитие как фактор стратегического успеха компании // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 10. С. 3891-3900.