

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-334-343>

ESG-стратегирование промышленных компаний: отечественный и зарубежный опыт

А.С. Хворостяная  

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,
119991, Москва, Ленинские Горы, д. 1, Российская Федерация

 Khvorostyanayaas@gmail.com

Аннотация. Стратегическое развитие социально-экономической повестки в корпоративном секторе экономики является заметным трендом. Стратегическое лидерство компаний в XXI в. невозможно без учета вопросов экономической и общественной эффективности. Инвесторы все чаще исследуют нефинансовые факторы в процессе инвестиционного анализа для выявления несистемных рисков и поиска стратегических возможностей роста. ESG-стратегирование касается обширных направлений деятельности компании: кадровая политика, этика, корпоративное управление, корпоративная социальность ответственность, ответственное инвестирование и пр. Достижение высоких результатов в области ESG-стратегии приводит к развитию стратегического бренда компаний, формированию долгосрочной лояльности сотрудников, инвесторов, органов государственной власти, а также повышению доверия местных жителей в регионах присутствия компании. Автором путем методов анализа и синтеза, сравнения и обобщения, в данной статье проведен анализ лучших практик внедрения ESG-стандартов в деятельность отечественных и зарубежных компаний разных секторов промышленности, включая автомобильную, нефтегазовую, горнодобывающую, а также креативных индустрий. Исходя из проведенного отраслевого бенчмарка, разработана концептуальная архитектура внедрения ESG-подходов в стратегию развития компании. В таких документах стратегии как миссия и видение должна быть подчеркнута приверженность компании ESG-принципам. Учитывая важность корректного донесения информации до разных акторов, в статье приведен набор инструментов системы стратегических коммуникаций. Использование системы стратегических коммуникаций для продвижения ESG-стандартов должно быть направлено не только на внешнюю среду компании, но и на внутреннюю. Цифровые инструменты стратегических коммуникаций наиболее удовлетворяют критерию нулевого выброса углеродородов.

Ключевые слова: промышленные компании, стратегия развития, ESG-повестка, ESG-стратегирование, система стратегических коммуникаций, отраслевой бенчмарк, социальное инвестирование

Для цитирования: Хворостяная А.С. ESG-стратегирование промышленных компаний: отечественный и зарубежный опыт. *Экономика промышленности*. 2022;15(3):334–343. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-334-343>

ESG-strategizing of industrial companies: domestic and foreign experience

A.S. Khvorostyanaya  

Lomonosov Moscow State University,
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russian Federation

 Khvorostyanayaas@gmail.com

Abstract. Strategic development of social and economic agenda in corporate sector of economy is a noticeable trend. Strategic leadership of the companies in the 21st century is impossible without consideration of the economic and public efficiency issues. Investors tend to study non-financial factors within the investment analysis to reveal non-system risks and

find strategic opportunities for growth. ESG-strategizing deals with extensive directions of the company activities such as human resources policy, ethics, corporate management, corporate social responsibility, responsible investment, etc. Achieving high results in ESG-strategy triggers development of the company strategic brand, builds up long-term loyalty of the employees, investors and government agencies, as well as increases the trust of local residents in the regions of the company's presence. The author applies the methods of analysis and synthesis, comparison and generalization. The article contains analysis of the best practices of the implementation of ESG-standards into the activity of domestic and foreign companies in different industrial sectors including automobile, oil and gas, mining and creative industries. Basing on the conducted industry benchmark the author has developed conceptual architecture of ESG approaches' implementation into the company development strategy. Such documents of the strategy as the mission and the vision should point out the company's commitment to ESG principles. Considering the importance of communicating information to different actors correctly, the author adduces a set of tools of the strategic communication system. Use of the strategic communication system for promoting ESG-standards should be directed towards both the external and internal environments of the company. Digital tools of strategic communication meet the criterion of zero hydrocarbon emission in the most appropriate way.

Keywords: industrial companies, development strategy, ESG-agenda, ESG-strategizing, strategic communication systems, industry benchmarks, social investment

For citation: Khvorostyanaya A.S. ESG-strategizing of industrial companies: domestic and foreign experience. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):334–343. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-334-343>

工业企业的ESG战略规划：国内和国外的经验

A.S. 赫沃斯蒂亚纳亚  

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 119991, 俄罗斯联邦莫斯科市列宁山1号

 Khvorostyanayaas@gmail.com

摘要：社会-经济议程在企业经济部门的战略发展是一个明显的趋势。如果不考虑经济和社会效益问题，二十一世纪的企业战略领导是不可能的。投资者在投资分析过程中越来越多地考察非财务因素，以识别非系统性风险和寻找战略性增长机遇。ESG战略规划涉及公司活动的广泛领域：人力资源政策、道德规范、公司治理、公司社会责任、负责任的投资等。在ESG战略领域取得高成效，将使企业能够发展战略品牌，形成员工、投资者、公共当局的长期忠诚度，以及提高企业所在地居民对企业的信任度。作者利用分析和综合、比较和概括的方法，分析了汽车、石油和天然气、采矿和创意产业等不同行业的国内外企业实施ESG标准的最佳实践。以行业基准为基础，制定了在公司发展战略中实施ESG方法的概念架构。使命和愿景等战略文件应强调企业对ESG原则的承诺。鉴于向不同参与者正确传达信息的重要性，本文提供了一套用于战略通信系统的工具。使用战略通信系统普及ESG标准不仅应针对企业的外部环境，还应针对企业的内部环境。战略通信数字工具最符合零碳排放标准。

关键词：战略、ESG议程、战略通信系统、基准、工业企业、社会投资

Введение

Трансформация традиционных принципов инвестирования вызвана возникновением новых несистемных рисков. Глобальная взаимозависимость и взаимосвязанность экономик мира, а также глобальные проблемы устойчивого развития (*sustainable development*), такие как риски наводнений, пандемий, природных катастроф, обеспечения конфиденциальности и безопасности сбора данных, демографических сдвигов, создают новые риски для инвесторов. Ввиду

этого возникают новые методологические подходы, способствующие более эффективному достижению стратегических целей. Термин ESG (*Environmental, Social and Governance*) подразумевает экологическое, социальное и корпоративное управление [1]. Данный термин чаще всего является синонимом ответственного инвестирования (*sustainable investing, socially responsible investing, mission-related investing, values-based investing, impact investing*). Имплементация подходов и принципов ESG-инвестирования является

стратегической тенденцией для многих промышленных и инвестиционных компаний, банков в разных странах мира. Достижение высоких результатов в области ESG-стратегии приводит к развитию стратегического бренда компаний, формируется долгосрочная лояльность сотрудников, инвесторов, органов государственной власти, а также повышается доверие местных жителей в регионах присутствия компании.

Историческая перспектива развития концепции ESG-инвестирования

Концепция ESG-инвестирования находится в стадии своего активного формирования (табл. 1).

В начале 1990-х годов предприниматель и бизнес-консультант Дж. Элкингтон, обобщив практический опыт в области корпоративного и экологического консалтинга, предпринял новую попытку измерить метрики эффективности американских корпораций. Он предложил концепцию *Triple Bottom Line* (3 PS: *people* – люди, *planet* – планета и *profit* – прибыль), включив экологические и социальные метрики эффективности. Значительное распространение получил ESG-подход благодаря докладу “Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World” в 2004 г. инициативы Глобального договора Организации Объединенных Наций (ООН) [4]. Сам доклад содержит рекомендации по улучшению интеграции экологических, социальных и управленческих вопросов в области анализа, управления активами и брокерской деятельности с ценными бумагами. Большое внимание в данных рекомендациях уделяется вопросу согласования интересов всех взаимодействующих сторон – инвесторов, общества и компании – что напрямую согласовывается с методологией стратегирования академика В.Л. Квинта [6].

Далее концепция ESG была закреплена в Принципах ответственного инвестирования ООН:

«Принцип 1: Мы будем включать вопросы ESG в инвестиционный анализ и процессы принятия решений.

Принцип 2: Мы будем активными владельцами и включим вопросы ESG в нашу политику и практику владения.

Принцип 3: Мы будем добиваться надлежащего раскрытия информации по вопросам ESG от организаций, в которые мы инвестируем.

Принцип 4: Мы будем способствовать принятию и внедрению Принципов в инвестиционной отрасли.

Принцип 5: Мы будем работать вместе, чтобы повысить нашу эффективность в реализации Принципов.

Принцип 6: Каждый из нас будет отчитываться о своей деятельности и прогрессе в реализации Принципов» [5].

По состоянию на 2021 г. к данным принципам присоединилось более 2700 компаний разных секторов в мире.

Важным шагом для нормативного регулирования в области ESG в России стало подписание Распоряжения Правительства о включении России в цели устойчивого развития. Были уточнены критерии и требования к «зеленым» и «устойчивым» ESG-проектам, введены ключевые понятия, а также метрики для оценки отдельных проектов в зависимости от отрасли. При этом вводятся активные меры для противодействия нецелевому использованию средств инвесторов, привлеченных на «зеленые» проекты. При недобросовестном использовании выделенных средств инвесторам предоставляется право востребования вложенных средств или повышения ставок по купонным доходам.

Таблица 1 / Table 1

Историческая перспектива развития концепции ESG

Historical perspective on the development of the ESG concept

Год	Стадия развития ESG-концепции
1997	Концепция Triple Bottom Line Дж. Элкингтона [2]
1999	Возникновение Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
2000	Публикация первой версии рекомендаций Global Reporting Initiative по формированию отчетности [3]
2004	Появление понятия ESG в отчете Глобального договора Организации Объединенных Наций (ООН) [4]
2006	Представление Принципов ответственного инвестирования (PRI) Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде [5]
2014	Появление ESG законодательства Европейского союза

Источники: составлено автором по данным [2–5]

Sources: compiled by the author based on [2–5]

Вопросы внедрения ESG-стандартов в деятельность компаний является объектом изучения многих исследований отечественных и зарубежных экономистов, социологов, финансистов. Так, большая часть исследований посвящена, преимущественно, экономической и общественной эффективности [7–11], новым особенностям инвестирования [12, 13], корпоративной социальной ответственности [14, 15] государственно-частному партнерству [16, 17].

Стратегический бенчмаркинг зарубежных практик в области ESG-повестки

Стратегический транснациональный лидер Microsoft занимает первое место среди промышленных компаний в рейтинге ESG¹. Компания определяет для себя стратегическую цель – продвигать устойчивое развитие и низкоуглеродные методы ведения бизнеса во всем мире с помощью своих методов ведения бизнеса и облачных технологий. Microsoft придерживается углеродно-нейтральной политики во всем мире с 2012 г. и обязуется стать углеродно-нейтральной к 2030 г. В качестве инструментов ESG компанией был разработан собственный калькулятор выбросов, демонстрирующий клиентам углеродное воздействие и оказывающий им помощь в составлении отчетов об углеродном следе ИТ-услуг. Ниже представлены несколько примеров стратегических сценариев, показывающих, как организации смогут использовать Microsoft Cloud for Sustainability для достижения своих целей:

- ИТ-дирекции смогут легко отчитываться о выбросах углерода от использования различных устройств и приложений (в облачных хранилищах);

- компании смогут отслеживать выбросы Scope 1–3 (т.е. выбросы из собственных источников компании, выбросы от покупной энергии и все другие выбросы), прослеживать динамику изменений, сообщать соответствующие данные контрагентам и формировать отчетность.

Компания в области автомобильной промышленности Toyota в рамках ESG-повестки занимается вопросами сохранения фауны и флоры. ESG-проект Toyota e a Mata Atlântica включает в себя мероприятия по восстановлению лесов, защите уязвимых территорий, экологическому просвещению и волонтерской работе. ESG-проект Toyota APA Costa dos Corais заключается в защите коралловых рифов, мангровых лесов

и ламантинов (водных млекопитающих) в зоне охраны окружающей среды Коста-дос-Корайс (406 тыс. га), которая считается одной из самых красивых областей Бразилии, а также осуществляет деятельность по сохранению биоразнообразия путем управления зонами ограниченного въезда. За последние 10 лет проект включал в себя несколько экспедиций по наблюдению за коралловыми рифами и ламантинами, в результате которых подготовлено 300 мангровых гидов и создано 25 зон посещения для туристов. Таким образом, можно отметить, что компания работает по ESG-повестке и в области культурных и креативных индустрий. Одним из приоритетов проекта является создание и поддержание инвестиционного фонда для обеспечения постоянной поддержки стратегического управления, защиты и устойчивости APA Costa dos Corais. С 2011 г. Toyota do Brasil делает ежегодные взносы, чтобы обеспечить постоянный рост ресурсов фонда².

Сегодня уже существуют формализованные рейтинги для оценки ESG-соответствия крупных компаний, регулярно публикуемые рейтинговыми агентствами S&P Global, например, рейтинг SAM CSA, согласно которому абсолютным стратегическим лидером в авиационной отрасли является Air France-KLM. Компании удалось успешно реализовать программу по переходу на экологически безопасное авиационное топливо, а также сократить число авиаперелетов на короткие расстояния, начав сотрудничать с железнодорожными компаниями. Абсолютным лидером в категории «Транспортировка и хранение нефти и газа» стала испанская компания Enagas, которой удалось достичь снижения выбросов углекислого газа более чем на 50 % за последние 4 года. На стратегическом горизонте (до 2040 г.) компания планирует стать абсолютно углеродно-нейтральной.

Стратегический ИТ-лидер Apple подтвердил, что более 80 % выбросов углекислого газа, связанных с их девайсами, происходит именно на этапе производства. Компания активно пытается бороться с проблемой нестандартными методами: выкуп старых моделей iPhone для последующей утилизации, официальный ремонт девайсов для клиентов, использование переработанных материалов в производстве, сокращение набора комплектации продающихся девайсов (исключение из набора наушников, зарядных блоков и т.д.).

¹ Corporate responsibility. URL: https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability?activetab=pivot_1%3aprimaryr3 (дата обращения: 25.05.2022).

² Toyota APA Costa dos Corais Project. URL: <https://fundacaotoyotado brasil.org.br/en/projetos/toyota-apa-costa-dos-corais-project/> (дата обращения: 29.05.2022).

Предприятия индустрии моды, как яркие акторы культурных и креативных индустрий, активно внедряют стратегические инициативы в области ESG-повестки в связи с влиянием потребительского тренда на осознанное потребление [18]. Так, можно отметить рост числа апсайклинг (*upcycling*) брендов³ в странах с формирующимся рынком (Узбекистан, Казахстан и др.). Prada Group является первой группой компаний, реализовавшая стратегическую инициативу в области ответственного финансирования. Разработаны кредиты, которые представляют собой финансовые инструменты с механизмом, позволяющим снизить процентную ставку при достижении количественных целей в области регенерации и переработки производственных отходов и увеличении доли энергии собственного производства⁴. Chanel запустила новую линию экологически ответственного ухода за кожей, парфюмерии и косметики № 1 de Chanel. Линия взяла на себя обязательство минимизировать свое воздействие на окружающую среду с помощью строгого контроля рецептуры и упаковки с низким содержанием углерода. Крышки для крема изготовлены из 90 % материалов на биологической основе. Контейнеры также изготавливаются из более легкого стекла и поставляются без сотового телефона или бумажных листовок⁵.

Стратегическое развитие ESG-повестки в России

ESG-стратегирование является национальной тенденцией в России: все большее количество компаний начинают следовать ESG-принципам.

Стратегический лидер в области энергетики ПАО «Газпром» в рамках ESG-трансформации, в частности⁶:

1. Компания разработала политику в области устойчивого развития, которая утверждена Советом директоров ПАО «Газпром» 30 апреля 2021 г. (№ 3576), есть план деятельности, согласованный с целями ООН. Также она разрабатывает сценарии устойчивого развития до 2050 г. и регулярно проводит стратегические ESG-сессии,

на которых ответственные сотрудники представляют проделанную работу в этой области и обсуждают стратегические цели и задачи на дальнейшее будущее.

2. Компанией разработаны метрики общественной и экономической эффективности. В области развития экономического потенциала такими показателями являются: рост экономической прибыли; рентабельность используемого капитала; интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности. В области совершенствования системы корпоративного управления: рентабельность инвестиций акционеров; индекс удовлетворенности потребителей Российской Федерации (газовый бизнес, электроэнергетический бизнес, сегмент реализации газомоторного топлива). В области охраны окружающей среды: снижение удельных выбросов парниковых газов в CO₂-эквиваленте, включая метан; удельный расход топливно-энергетических ресурсов на собственные технологические нужды и потери при транспортировке газа. В области соблюдения прав человека: среднее количество часов, затраченное работниками на все виды обучения в течение года; доля работников, прошедших профессиональную подготовку (по рабочим), переподготовку и повышение квалификации. В области производственной безопасности: снижение частоты несчастных случаев на производстве, снижение частоты аварий на производстве⁷.

3. Создан отдельный информационный портал, где публикуется результаты и отчеты по вопросам ESG⁸.

Многие российские компании также внедряют и придерживаются ESG-принципов. Единственной промышленной отечественной компанией, которая попала в рейтинги Standard & Poor's⁹, стала промышленная горнорудная компания АО «Полиметалл». Российское представительство в 2020 г. направило свыше 18 млн долл. США на социально-значимые проекты на территории регионов своей деятельности. Компания также сделала многое для поддержки местных северных народов, привлекая почти четверть сотрудников из местного населения. Она реали-

³ Такие бренды вторично используют материалы в производстве.

⁴ ESG Loans. Sustainability/Prada Group. URL: <https://www.pradagroup.com/en/sustainability/environment-csr/esg-loan.html> (дата обращения: 25.05.2022).

⁵ Chanel sustainable luxury. URL: <https://www.investisdigital.com/blog/esg-and-sustainability/chanel-sustainable-luxury> (дата обращения: 25.05.2022).

⁶ Энергия жизни. Отчет Группы Газпром о деятельности в области устойчивого развития за 2020 год. URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2020/> (дата обращения: 25.05.2022).

⁷ Политика группы Газпром в области устойчивого развития. URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/fileadmin/f/common/2021-04-30-sustainability-policy.pdf> (дата обращения: 25.05.2022).

⁸ Там же.

⁹ Оценка ESG S&P Global Ratings. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/ru/pdf-articles/2022-03-03-spg-esg-evaluation-analytical-approach-ru> (дата обращения: 25.05.2022).

зовывает проекты, направленные на сохранение культурного наследия, инвестирует в создание инфраструктуры для образовательных целей. В своем ежегодном отчете о достижении целей устойчивого развития компания раскрывает ключевые показатели в области ESG, в частности:

1. В области социальной ответственности (охрана труда и промышленная безопасность): отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом, а также снижение показателя LTIFT (*Lost Time Injury Frequency Rate*) по количеству несчастных случаев на 20 тыс. рабочих часов в год на 38 % (до 0,12). Активно наращивает долю региональных поставщиков (до 43 %), а также включает пункт о соблюдении прав человека во все договоры с бизнес-партнерами.

2. В области экологической ответственности: доля повторно используемой и оборотной воды – 89 %, сокращение удельных выбросов парниковых газов на 4 % и энергоемкости на 3 %.

В 2020 г. отечественный стратегический лидер в области IT-индустрии ООО «Яндекс» представил свой первый отчет об устойчивом развитии¹⁰. В данном документе отражена повестка в области устойчивого развития, что является списком приоритетных для компании направлений в социальной, экологической и корпоративной сферах. Для разработки ESG-стратегии ООО «Яндекс» провел

анализ и аудит своих стратегических инициатив, систематизировал все свои проекты, связанные с воздействием на экономику, природу и общество. Повестка объединяет 12 основных направлений устойчивого развития (рис. 1).

Часть стратегических направлений были приняты еще до анонсирования ESG-повестки Яндекса (благополучие сотрудников и качество сервисов). Стратегические приоритеты в области управления отходами и сокращения углеродного следа являются новыми и трансфер технологий может стать инструментом их решения и реализации. В блоке развития трудовых ресурсов было добавлено образование сотрудников компании – компания инвестировала 5 млрд долл. США в образование и обучение своих сотрудников, а также развитие своих образовательных проектов (создание лицеза, публикация учебных материалов, обучение учителей и т.д.). Также в повестку Яндекса был добавлен целый блок новых стратегических приоритетов компании: этика и добросовестность. Он включает в себя информационную безопасность и защиту персональных данных, ответственные и защищенные покупки, качество контента. Антикоррупционные и антимонопольные практики также является новым стратегическим приоритетом.

Одной из стратегических тенденций является использование платформенных решений в операционной деятельности компаний. Следуя данной тенденции, стратегический лидер в области банковской и финансовой деятельности Группа ВТБ в 2021 г. анонсировала запуск инициати-

¹⁰ Отчет об устойчивом развитии группы компаний Яндекса 2020. URL: <https://ir-docs.s3.yandex.net/sustainability/Отчет%20в%20области%20устойчивого%20развития%20группы%20компаний%20Яндекса%202020.pdf> (дата обращения: 25.05.2022).

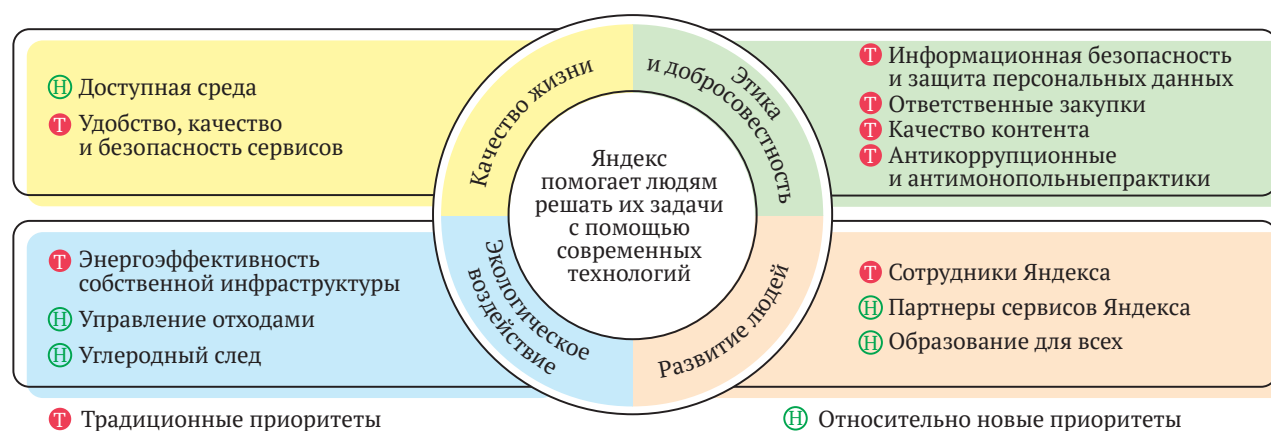


Рис. 1. Повестка ООО «Яндекс» в области устойчивого развития

Источник: Отчет об устойчивом развитии группы компаний Яндекса 2020. <https://ir-docs.s3.yandex.net/sustainability/Отчет%20в%20области%20устойчивого%20развития%20группы%20компаний%20Яндекса%202020.pdf> (дата обращения: 25.05.2022)

Fig. 1. Yandex's sustainable development agenda

Source: Yandex Group sustainability report 2020. <https://ir-docs.s3.yandex.net/sustainability/Отчет%20в%20области%20устойчивого%20развития%20группы%20компаний%20Яндекса%202020.pdf> (accessed: 25.05.2022)

вы федерального уровня – ESG-платформу. Она представляет собой «открытую инфраструктура для ESG-трансформации, включающую комплекс финансовых продуктов и сервисов, отвечающих стандартам экологического, социального и корпоративного управления»¹¹. Можно отметить ряд конкурентных преимуществ такой цифровой платформы:

- 1) широкий круг потенциальных заинтересованных сторон и пользователей платформы: крупный, средний и малый бизнес, субъекты регионов России, индивидуальные предприниматели;
- 2) простой и удобный интерфейс платформы;
- 3) широкий набор сервисов и мер социальной и финансовой поддержки.

Другой отечественный стратегический лидер в области добычи золота – ПАО «Полюс» – регулярно отчитывается о результатах в области ESG. Компании удалось полностью перевести свои активы на возобновляемые источники энергии. Стейкхолдеры отмечают, что они оказались даже выгоднее стандартных методов угольной генерации энергии. Руководство компании обращает особое внимание на формирование стратегического бренда работодателя и подчеркивает важность и роль ESG-повестки в достижении такого результата. По его мнению, высокой заработной платы для этого недостаточно, сотрудник должен осознавать, что работает в компании, которая заботится о коллективе, а также проявляет ответственность в глазах местных регуляторов и надзорных органов. Среди прочих достижений компании в области ESG-повестки можно рассмотреть следующие показатели:

- 1) экологическая ответственность – 94 % используемых водных ресурсов повторно применяется в производстве, снижение выбросов CO₂ на 18 % по сравнению с 2019 г.;
- 2) социальная ответственность – достижение показателя LTIFT на уровне 0,18, отсутствие несчастных случаев с летальным исходом;
- 3) 73 благотворительных и социально-значимых проекта в регионах присутствия; на меры по социальной поддержке выделено 50,6 млн долл. США;
- 4) 300 млн долл. США инвестиций в энергетические проекты в регионах присутствия, которые соответствуют стандартам «зеленой экономики»;
- 5) в части управленческого соответствия – 645 млн долл. США уплаченных налогов и прочих отчислений в федеральный бюджет, 55 % менедж-

жмента из местного населения, а также 15 % женщин среди сотрудников компании.

ПАО «Роснефть» с 2006 г. работает в области устойчивого развития и публикует открытую отчетность. Деятельность компании стандартизирована и приведена в соответствии со Стандартами отчетности в области устойчивого развития (GRI Standards), принципами Глобального договора ООН, руководством по добровольной отчетности в области устойчивого развития в нефтегазовом секторе IPIECA/API (2016) и базовыми индикаторами результативности Российского союза промышленников и предпринимателей (2008 г.)¹². Компания имеет стратегические инициативы, приведенные в соответствии с принципами ООН. Стратегический приоритет по внедрению принципов ESG в деятельность компании является интегрированной частью долгосрочной стратегии компании. В отличие от выявленных лучших практик компаний, данный стратегический лидер выделяет отдельный стратегический приоритет, связанный с развитием научного и технологического потенциала. Компания формирует свои трудовые ресурсы через работу с молодежью и проведение ИТ-марафонов. Разработка программы ускоренной цифровизации, внедрение аварийно- и энергосберегающих технологий, запуск центров цифровых технологий, а также комплексные тематические исследования являются стратегическими инициативами инновационной деятельности компании¹³.

Исходя из проведенного анализа лучших практик, многие российские компании уже проводят ESG-трансформацию. Стратегическая мотивация внедрения таких подходов связана с желанием получить международные рынки капитала. Постоянно растущие требования регуляторов и юридических процедур, связанных с вопросами устойчивого развития, требуют от компаний более ответственной деятельности.

Имплементация ESG-принципов в методологию стратегирования

Изучив зарубежный и отечественный опыт ESG-трансформации, в соответствии с методологией В.Л. Квинта [19, 20], автором разработана концептуальная архитектура внедрения ESG-подходов в стратегию компании (рис. 2).

¹² Отчеты в области устойчивого развития. URL: <https://www.rosneft.ru/Development/reports/> (дата обращения: 25.05.2022).

¹³ Отчеты в области устойчивого развития компании. URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document%20file/Rosneft_CSR2020_RUS.pdf (дата обращения: 25.05.2022).

¹¹ ВТБ объявляет о создании ESG-платформы. URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/10/2021-10-14-vtb-obyavlyayet-o-sozdanii-esg-platformy/#!> (дата обращения: 25.05.2022).

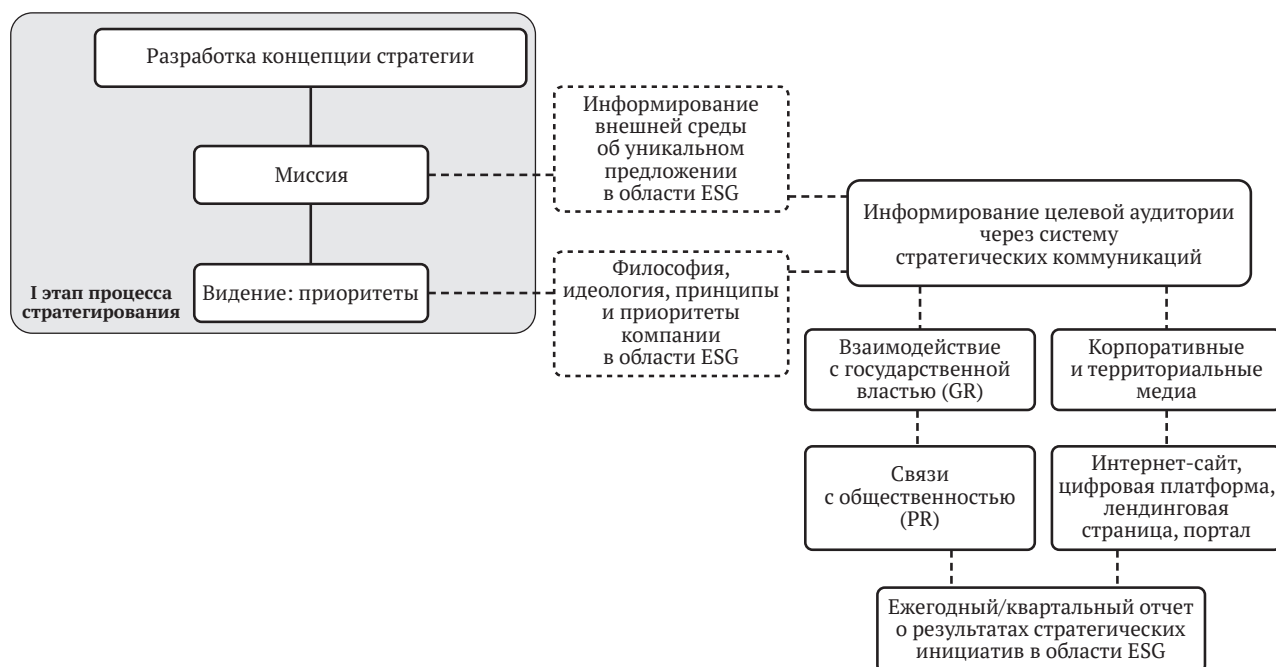


Рис. 2. Концептуальная схема ESG-стратегирования

Fig. 2. Conceptual scheme of ESG-strategizing process

Учитывая исследованный стратегический тренд на трансформацию деловой активности компаний в разных отраслях, следует отметить, что стратегические приоритеты компании должны быть разработаны в соответствии с ESG-подходами. В таких документах стратегии, как миссия и видение, должна быть четкая связь с тематикой ESG.

С точки зрения отражения ESG-повестки в визуальной концепции бренда компании логотип и другие элементы стилистической графики должны иметь цвета устойчивого развития – в отчетах исследованных компаний присутствует светлая колористика цветовой палитры.

Для создания нового делового имиджа ответственной компании и формирования бренда следует использовать инструменты системы стратегических коммуникаций. Качественное информирование об экономической и общественной эффективности компании может быть в форме отчета – ежеквартального, ежегодного – в электронном или печатном (в этом случае, рекомендуется использовать переработанные материалы) формате. Предоставление информации цифровым способом может позволить удовлетворить критерий нулевого выброса углеродов.

Трудовые ресурсы компании, которые представляют собой очень важный актив для реализа-

ции стратегии, должны разделять корпоративные ценности в области устойчивого развития – только при разделении всех стратегических целей компании можно достичь их реализации. Поэтому все корпоративные медиа должны быть удобным инструментарием для использования сотрудниками компании: цифровые платформы, социальные корпоративные сети, корпоративные порталы, брошюры, бюллетени, листовки, газеты, журналы, включая электронные средства массовой коммуникации.

Для обмена опытом и лучшими практиками компания может выступить инициатором проведения ESG-конференции, конгресса, симпозиума. Данный вид деловых коммуникаций способствует формированию профессиональных сообществ и единых стандартов ведения бизнеса. Как результат, это должно привести к увеличению общественной и экономической эффективности предпринимательства.

Заключение

Внедрение ESG-подходов является стратегической тенденцией, как отечественной, так и зарубежной. Многие компании ставят своей целью углеродную нейтральность, поддержку социальных и благотворительных проектов, расширение программ поддержки защиты окружающей среды и т.п.

На сегодняшний день ESG-принципы являются одними из главных составляющих стратегического развития. Наряду с целями устойчивого развития ООН они определяют стратегические инициативы для последующего развития корпоративного сектора во всем мире.

Большую роль играет корректное информирование государства, общества и сотрудников о тех изменениях, которые связаны с ESG-стратегией компании. Для этого требуется использовать обширный инструментарий системы стратегических коммуникаций.

Список литературы

1. What is ESG? MSCI. URL: <https://www.msci.com/esg-101-what-is-esg> (дата обращения: 25.05.2022).
2. Elkington J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*. 1994;36(2):90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
3. GRI Standards. GRI. Official site. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата обращения: 25.05.2022).
4. Sustainable development. UN. Official site. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (дата обращения: 25.05.2022).
5. Principles of Responsible Investment. PRI. Official site. URL: <https://www.unpri.org> (дата обращения: 25.05.2022).
6. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. В 2-х т. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2019. Т. 1. 132 с.
7. Саввиди С.М., Шелудько Е.Б. Применение ESG-принципов как современный элемент развития экологического менеджмента российских предприятий. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2021;(11(4-1)):173–177. <https://doi.org/10.34670/AR.2021.38.26.020>
8. Dasgupta R. Financial performance shortfall, ESG controversies, and ESG performance: Evidence from firms around the world. *Finance Research Letters*. 2021;46(B):102487. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102487>
9. Dorfleitner G. ESG controversies and controversial ESG: about silent saints and small sinners. *Journal of Asset Management*. 2020;21(5):393–412. <https://doi.org/10.1057/s41260-020-00178-x>
10. Hong H., Kasperczyk M. The price of sin: the effects of social norms on markets. *Journal of Financial Economics*. 2009;(93(1)):15–36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.766465>
11. Li H., Zhang X., Zhao Y. ESG and firm's default risk. *Finance Research Letters*. 2021;47(PB). <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102713>
12. Mardini G.H. ESG factors and corporate financial performance. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. 2022;14(3):247–264. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2022.10045742>
13. Cao J., Liang H., Zhan X. Peer effects of corporate social responsibility. *Management Science*. 2019;(65(12)):5487–5503. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3100>
14. Alessandrini F., Jondeau E. ESG investing: from sin stocks to smart beta. *Journal of Portfolio Management*. 2020;(46(3)):75–94. <https://doi.org/10.3905/jpm.2020.46.3.075>
15. Amon J., Rammerstorfer M., Weinmayer K. Passive ESG portfolio management – the benchmark strategy for socially responsible investors. *Sustainability*. 2021;13(16):9388. <https://doi.org/10.3390/su13169388>
16. Auer B., Schuhmacher F. Do socially (ir)responsible investments pay? New evidence from international ESG data. *Quarterly Review of Economics and Finance*. 2016;59(C):51–62. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2015.07.002>
17. Шерин Е.Д., Фирсова Е.А. Определение сравнительного преимущества проекта государственно-частного партнерства на основе критериев ESG-инвестирования. *Инновации. Наука. Образование*. 2021;(47):297–302.
18. Хворостяная А.С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды. *Креативная экономика*. 2022;(16(5)):1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
19. Квинт В.Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир; 2018. 160 с.
20. Kvint V. *Strategy for the global market. Theory and practical applications*. NY, US: London, GB: Routledge; Taylor&Francis Group; 2016. 547 p.

References

1. What is ESG? MSCI. URL: <https://www.msci.com/esg-101-what-is-esg> (дата обращения: 25.05.2022).
2. Elkington J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*. 1994;36(2):90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
3. GRI Standards. GRI. Official site. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата обращения: 25.05.2022).
4. Sustainable development. UN. Official site. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (дата обращения: 25.05.2022).
5. Principles of Responsible Investment. PRI. Official site. URL: <https://www.unpri.org> (дата обращения: 25.05.2022).
6. Kvint V.L. The concept of strategizing. In 2 vol. St. Petersburg: SZIU RANEP; 2019. Vol. 1. 132 p. (In Russ.)

7. Savvidi S.M., Shelud'ko E.B. Application of ESG principles as a modern element development of environmental management of Russian enterprises. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2021;(11(4-1)):173–177. (In Russ.).
8. Dasgupta R. Financial performance shortfall, ESG controversies, and ESG performance: Evidence from firms around the world. *Finance Research Letters*. 2021;46(B):102487. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102487>
9. Dorfleitner G. ESG controversies and controversial ESG: about silent saints and small sinners. *Journal of Asset Management*. 2020;21(5):393–412. <https://doi.org/10.1057/s41260-020-00178-x>
10. Hong H., Kacperczyk M. The price of sin: the effects of social norms on markets. *Journal of Financial Economics*. 2009;(93(1)):15–36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.766465>
11. Li H., Zhang X., Zhao Y. ESG and firm's default risk. *Finance Research Letters*. 2021;47(PB). <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102713>
12. Mardini G.H. ESG factors and corporate financial performance. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. 2022;14(3):247–264. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2022.10045742>
13. Cao J., Liang H., Zhan X. Peer effects of corporate social responsibility. *Management Science*. 2019;(65(12)):5487–5503. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3100>
14. Alessandrini F., Jondeau E. ESG investing: from sin stocks to smart beta. *Journal of Portfolio Management*. 2020;(46(3)):75–94. <https://doi.org/10.3905/jpm.2020.46.3.075>
15. Amon J., Rammerstorfer M., Weinmayer K. Passive ESG portfolio management – the benchmark strategy for socially responsible investors. *Sustainability*. 2021;13(16):9388. <https://doi.org/10.3390/su13169388>
16. Auer B., Schuhmacher F. Do socially (ir)responsible investments pay? New evidence from international ESG data. *Quarterly Review of Economics and Finance*. 2016;59(C):51–62. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2015.07.002>
17. Sherin E.D., Firsova E.A. Determining the comparative advantage of a public-private partnership project based on ESG investment criteria. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*. 2021;47:297–302. (In Russ.)
18. Khvorostyanaya A.S. Foreign practice of light and fashion industry ESG-strategizing *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2022;16(5):1863–1878. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
19. Kvint V.L. Strategizing: theory and practice. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
20. Kvint V. *Strategy for the global market. Theory and practical applications*. NY, US: London, GB: Routledge; Taylor&Francis Group; 2016. 547 p.

Информация об авторе

Хворостяная Анна Сергеевна – канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 119991, Москва, Ленинские Горы, д. 1, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>; e-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com

Information about author

Anna S. Khvorostyanaya – PhD (Econ.), Leading Researcher of the Center for Strategic Research of the Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, 1 Leninskiye Gory, Moscow 119991, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>; e-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com

Поступила в редакцию 24.06.2022; поступила после доработки 22.08.2022; принята к публикации 08.09.2022
Received 24.06.2022; Revised 22.08.2022; Accepted 08.09.2022