

Макаров И.Н. ^{1,2}, **Евсин М.Ю.** ¹, **Шаповалова И.Б.** ³, **Арутюнян В.А.** ⁴

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации – Липецкий филиал, Липецк, Россия

² Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия

³ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Липецкий филиал), Липецк, Россия

⁴ Правительство Липецкой области, Липецк, Россия

ESG-менеджмент: устойчивое развитие как фактор стратегического успеха компании

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Макаров И.Н., Евсин М.Ю., Шаповалова И.Б., Арутюнян В.А. ESG-менеджмент: устойчивое развитие как фактор стратегического успеха компании // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 10. – С. 3891–3900. doi: [10.18334/ce.16.10.116229](https://doi.org/10.18334/ce.16.10.116229)

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются преимущества использования современными компаниями ESG-принципов для успешного развития в долгосрочной перспективе. Показано, что внедрение ESG-принципов должно осуществляться на основе комплекса документов стратегического планирования и способствует существенному повышению стратегической устойчивости отдельных компаний и национальных социо-эколого-экономических систем. При этом отмечается необходимость реальной реализации ESG-принципов, которая в хозяйственной действительности оказывается лишь вуалью, позволяющей получать дополнительные средства эколого-ориентированных инвесторов. Исследование адресовано исследователям-экономистам, аспирантам и студентам экономических направлений, а также практикам системы государственного управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ESG; устойчивое развитие; стратегический менеджмент; бизнес-стратегия; социальная ответственность

ОБ АВТОРАХ

Макаров Иван Николаевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины», кафедры «Экономика и управление» (excellennzz@gmail.com)

Евсин Максим Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы» (excellennzz@gmail.com)

Шаповалова Ирина Борисовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Государственная, муниципальная служба и менеджмент» (excellennzz@gmail.com)

Арутюнян Виктория Ашотовна, специалист

Makarov I.N. ^{1,2}, **Evsin M.Yu.** ¹, **Shapovalova I.B.** ³, **Arutyunyan V.A.** ⁴

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation – Lipetsk branch, Russia

² Cherepovets State University, Russia

³ Lipetsk branch of RANEPa, Russia

⁴ Government of the Lipetsk region, Russia

ESG management: sustainability as a factor of strategic success

CITE AS:

Makarov I.N., Evsin M.Yu., Shapovalova I.B., Arutyunyan V.A. (2022) ESG-management: ustoychivoe razvitiye kak faktor strategicheskogo uspekha kompanii [ESG management: sustainability as a factor of strategic success]. *Kreativnaya ekonomika*. 16. (10). – 3891–3900. doi: [10.18334/ce.16.10.116229](https://doi.org/10.18334/ce.16.10.116229)

ABSTRACT:

The article discusses the advantages of ESG principles used by modern companies for successful development in the long term. It is shown that the introduction of ESG principles should be carried out on the basis of strategic planning documents and contributes to a significant increase in the strategic stability of individual companies and national socio-ecological and economic systems. At the same time, the need for the real implementation of ESG principles is noted. In economic reality, it turns out to be only a veil, allowing additional funds to be received by eco-oriented investors. The research is addressed to researchers, economists, graduate students and students of economics, as well as practitioners of the public administration system.

KEYWORDS: ESG, sustainable development, strategic management, business strategy, social responsibility

JEL Classification: M31, M14, Q01

Received: 01.08.2022 / **Published:** 31.10.2022

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Makarov I.N. (excellennzz@gmail.com)

Введение

Современные компании ежедневно вступают в конкурентную борьбу и корректируют документы тактического и стратегического планирования таким образом, чтобы оказаться на шаг впереди конкурентов по отрасли или хотя бы остаться на одном уровне с ними. Для этого целесообразно изучать тренды и потребительские предпочтения в условиях стремительного изменения конъюнктуры рынка и геополитической ситуации, а также существования глобальных проблем, которые требуют внимания постоянно и находят отклик у представителей общества – потенциальных клиентов компаний коммерческого сектора. В связи с этим можно считать актуальным анализ наиболее востребованных и перспективных инструментов стратегического менеджмента.

Сегодня все больше представителей бизнеса обращают внимание на принципы ESG – экологичности, социальной ответственности и высококачественного корпоративного управления. Такую формулировку предложил К. Аннан, бывший Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций. ESG ранее включали в стратегии компаний в целях борьбы с климатическими изменениями, но сейчас они получили широкое распространение по другим причинам. Предполагается, что заинтересованные в устойчивом развитии компании имеют высокую надежность и хорошую репутацию, они становятся более интересными потенциальными партнерами [3]. Эта гипотеза подтверждается несколькими наблюдениями. Прежде всего, рассмотрим статистические показатели. Если в начале нулевых в Соединенных Штатах Америки было 20 фирм с рейтингом ESG, то сейчас их насчитывается более восьмисот. 35% самых крупных банков страны уже используют ESG-оценку потенциальных заемщиков, 20% планируют внедрить эту практику в кредитный процесс. Соответственно, соблюдение компанией принципов устойчивого развития можно считать фактором относительной материальной стабильности. Наконец, приведем слова вице-президента Tinkoff Н. Толлардо: «В ближайшем будущем мировые фонды перестанут инвестировать в компании, которые игнорируют принципы устойчивого развития» [2]. Стремление к устойчивому развитию становится не только показателем эффективности и стратегического мышления руководства компании, но и шагом к принятию философии бизнеса, разделяемой большим количеством участников.

Целью данной работы является выявление возможностей и особенностей ESG-менеджмента как инструмента управления долгосрочным устойчивым развитием компании.

В качестве значимых элементов, несущих признаки научной новизны, авторами выделяется полученный вывод о целесообразности включения ESG-принципов в документы стратегического планирования, что особенно важно с точки зрения осуществления межпоколенческого трансфера экономических ресурсов.

Исследование адресовано исследователям-экономистам, аспирантам и студентам экономических направлений, а также практикам системы государственного управления.

Поскольку в настоящее время понятие ESG для многих остается размытым, постараемся его конкретизировать по трем направлениям [1–16] (*Arutyunyan, Rubtsova, 2021; Volkova, Leushkina, Pogrebtsova, 2022; Shatskaya, 2022; Gertsik, 2022; Umnova, 2021; Drobot, 2021; Drobot, Makarov, Pochepaev, 2021; Aroshidze, 2020; Drobot, Makarov, Pochepaev, 2020; Grachev, 2020*):

- экологическое – степень заботы компании об окружающей среде, процент уменьшения экологического следа от ее деятельности;
- социальное – отношение фирмы к работникам, партнерам, клиентам, забота о качестве условий трудовой деятельности, гендерном и возрастном балансе, объем инвестиций в общественно значимые проекты;
- управленческое – прозрачность деловой документации, доступность информации о заработной плате высшего руководства, комфортное пространство в офисе, взаимоотношения с держателями акций, меры по противодействию коррупции.

Все направления одинаково важны, но формирование стратегии предполагает расстановку приоритетов в соответствии со сферой деятельности компании. Так, отрасль энергетики требует ответственного отношения в первую очередь к окружающей среде с точки зрения экологии. Социальная ориентация компаний играет большую роль в сфере услуг. А вот для финансового менеджмента в приоритете управленческие критерии [1, с. 520] (*Arutyunyan, Rubtsova, 2021, p. 520*).

Популярность ESG-принципов и капиталовложений по этим направлениям в немалой степени объясняется сменой поколений. В настоящее время миллениалы, для которых характерна забота об обществе и об экологии, являются активной платежеспособной аудиторией. На рынок выходят представители поколения Z, которое в принципе мыслит не материальными категориями, а понятиями морали и нравственности. Можно задать вопрос: а чем в таком случае концепция ESG отличается от концепции целей устойчивого развития ООН или от корпоративной социальной ответственности? Все дело в рейтинге. ESG на практике позволяет классифицировать фирмы

и отдельные их проекты по степени приверженности вышеуказанным принципам. Этим занимаются, в частности, Международная ассоциация рынков капитала и уполномоченные органом компании в разных странах. Именно они составляют рейтинг ESG для облегчения и ускорения принятия решений инвесторами. Компании с соответствующей «пометкой» вправе рассчитывать на льготы при заимствованиях. В том числе поэтому инвесторы склонны все чаще делать выбор в пользу «зеленых» активов – как правило, облигаций ESG. Привлеченные таким образом средства позволяет направлять только на нейтральные или полезные для окружающей среды проекты. Для оценки масштабов распространения тенденции приведем цифры за 2021 год: размер зеленых облигаций, находящихся в обороте, составил порядка 1,6 трлн долларов. Для сравнения: в 2020 году этот показатель исчислялся 1 трлн долларов. Такое финансирование активно развивается в Европе: почти все компании и государственные органы в краткосрочной перспективе собираются переходить на ESG-принципы в целях соответствия требованиям инвесторов. Если раньше внимание на эти показатели обращали 43% инвесторов, то к концу 2021 года количество заинтересованных в устойчивом развитии игроков финансового рынка увеличилось до 91% [5].

Интерес к этой сфере вырос в том числе из-за увеличения количества экологических катастроф и усиления антропогенной нагрузки на природную среду. Соответственно, для государств ESG-повестка также стала актуальной. Так, Центральный банк России в 2021 году озвучил рекомендации для отечественных компаний по переходу на стратегическое планирование с учетом ESG. Необходимо, прежде всего, определить цели устойчивого развития, затем согласовать их с имеющейся корпоративной стратегией (для этого рекомендуется создать профильный орган), а на заключительном этапе принять соответствующие регламенты и кодексы этики. Также было рекомендовано рассказывать о принятых мерах в рамках перехода на ESG-стратегию с тем, чтобы партнеры и потребители продукции компаний становились более лояльными и готовыми к сотрудничеству.

Отечественный бизнес также уловил мировую тенденцию, правда, в более скромных масштабах: по состоянию на 2021 год было выпущено облигаций на сумму 4,6 млрд долларов [16]. Крупнейшим российским эмитентом является Мэрия Москвы. Высокую активность сохраняют компании «Росатом», «РусАл», «Сбербанк».

Этот пример также подтверждает важность ESG для формирования релевантных и жизнеспособных стратегий деятельности разных компаний. Одна-

ко у стремления улучшить окружающий мир и этим привлечь единомышленников есть обратные стороны.

Первая проблема уже была упомянута выше. Понятия ESG, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности в каких-то странах считаются синонимами, для каких-то государств – заменяют друг друга. Похожие практики встречаются под разными названиями только потому, что их относят к разным концепциям. Возникает путаница, которая снижает эффективность деятельности компаний.

Вторая проблема – выгода эмитентов от «зеленой» повестки и связанных с ней финансовых инструментов. ESG-облигации по доходности практически идентичны традиционным (0,1–0,3 процента). Иногда «скидку» за ответственное отношение к окружающей среде можно перепутать с привилегиями по другим причинам: интерес к продуктам конкретной фирмы, положительный опыт сотрудничества, стабильность на долговом рынке [4]. Также вопросы вызывает доля исполненных обязательств, взятых на себя эмитентами зеленых облигаций и заемщиками таких кредитов. Отказ от направления привлеченных средств в проекты, связанные с устойчивым развитием, не рассматривается как нарушение, требующее санкций. В связи с этим компании, которые изначально хотели только получить дополнительные средства, окончательно теряют интерес к «зеленой» повестке как к полезному для общества делу.

Еще одной проблемой можно считать отсутствие общего вида и единой структуры у рейтингов ESG. В процессе исследования мы обращались к разным источникам и встречали разные инструменты, методы, результаты оценки деятельности компаний по направлениям «Экология», «Социальная ответственность», «Корпоративное управление». Некоторые компании используют буквенные коэффициенты, некоторые, включая российский «Эксперт», ставят оценки в цифрах. Сравнение рейтингов выглядит для инвесторов сложной и не всегда оправданной задачей. Скорее всего, они будут использовать более традиционные тактики выбора компаний для сотрудничества.

Наконец, серьезной проблемой представляется манипулирование «интересом» инвесторов и клиентов в целях экономии и привлечения дополнительных средств. Пока компаний – приверженцев ESG в мире не так много, получить подобный статус не составляет труда. Компании достаточно объявить, например, что она заботится об окружающей среде, и провести ряд акций под этим лозунгом. Например, как заметил эколог из США Д. Вестервальд, далеко не все гостиницы выступают за ответственное отношение к природе, когда просят посетителей повторно использовать полотенца

в номерах. Они всего лишь сокращают расходы на стирку и глажку [4]. Отказ от бумажного документооборота зачастую преследует ту же цель – сэкономить средства. Именно поэтому многие люди, в том числе инвесторы, скептически воспринимают излишнюю озабоченность компаний соблюдением принципов ESG. Пока переход на «устойчивую» стратегию будут считать популизмом, компаниям, которые действительно хотят сделать мир лучше, не стоит ожидать прибыли или значительных послаблений, снижения налоговой и иной финансовой нагрузки. На наш взгляд, чтобы выйти победителями из этой борьбы, ответственные компании должны детально проработать и презентовать стратегию устойчивого развития в рамках ESG – так, чтобы разработчикам самим было интересно, чтобы они верили в свою идею, а не концентрировались на «легких» деньгах и предпочтениях. Как показывает практика, представителей поколений Y и Z привлекает искренность товаропроизводителей, вариант, когда с ними говорят на одном языке и воспринимают их не только как платежеспособную аудиторию, но и как соратников по изменению мира. Инвесторов и партнеров же можно привлечь точными формулировками и расчетами по каждому из ESG-проектов – так, чтобы их польза именно для общества была очевидна. Еще лучше, если эти проекты выведут компанию из «красного» океана в «голубой», в котором конкурентов у нее на первом этапе просто не окажется.

Кроме того, на ESG-повестку обращают все более пристальное внимание органы власти. Развитие региона фактически тоже можно представить как бизнес-проект, прибыль которого будет исчисляться количеством положительных реакций целевой аудитории – населения. В этом случае ориентация на устойчивое развитие точно не выглядит как попытка популизма, поскольку государство априори имеет целью улучшение экологической, социальной и административной составляющей жизни граждан.

Заключение

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что включение ESG-принципов в документы стратегического планирования является целесообразным и в перспективе приносит прибыль, особенно вследствие возникновения резонансных ситуаций и в результате смены поколения. Самой важной проблемой можно считать обесценивание «социально ответственных» стратегий компаниями, которые хотят только получить прибыль и не стремятся направлять средства в действительно полезные для граждан проекты. Чтобы свести этот эффект к нулю, действительно ответственным компаниям

(в частности, государственным, работающим в соответствующих отраслях, а также компаниям, реализующим проекты в рамках государственно-частного партнерства) имеет смысл «играть на контрасте» и качественно выполнять работу по внедрению ESG-принципов. В дальнейшем, когда результат будет заметен, это станет их очевидным конкурентным преимуществом.

ИСТОЧНИКИ:

1. Арутюнян В.А., Рубцова Л.Н. ESG-инвестиции или «sin stocks»: чему принадлежит будущее? // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: Материалы Международной научно-практической конференции. Тамбов, 2021. – с. 512–519.
2. ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать. Интернет-газета РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435> (дата обращения: 12.07.2022).
3. Исследование: сильный менеджмент может добавлять к стоимости компании до половины ее цены. ИА ТАСС. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/13546155> (дата обращения: 12.07.2022).
4. Компании по всему миру хвалятся помощью в спасении планеты. Почему их называют лицемерами и лжецами?. Лента.ру. [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/articles/2021/09/30/esg> (дата обращения: 12.07.2022).
5. Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf (дата обращения: 12.07.2022).
6. Волкова И.А., Леушкина В.В., Погребцова Е.А. [ESG-банкинг как инновационный ориентир устойчивого развития территории и бизнеса](#) // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – № 2. – с. 879–896. – doi: 10.18334/vines.12.2.114804.
7. Шацкая Е.Ю. [Роль инфраструктуры как активного элемента обеспечения устойчивого развития современных экономических систем](#) // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – № 4. – с. 1405–1416. – doi: 10.18334/epp.12.4.114364.
8. Герцик Ю.Г. [Интеграция концепций устойчивого развития и менеджмента качества](#) // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – № 1. – с. 33–46. – doi: 10.18334/epp.12.1.114089.
9. Умнова М.Г. [Современное понимание концепции устойчивого развития организаций](#) // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 12. – с. 2637–2658. – doi: 10.18334/epp.11.12.113854.

10. Дробот Е.В. [Анализ критериев устойчивости, используемых в современных индексах корпоративной социальной ответственности](#) // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. – 2021. – № 3. – с. 212–232. – doi: 10.18334/social.2.3.112090.
11. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Почапаев И.А. [Как компании могут использовать человеческие ресурсы для достижения целей устойчивого развития](#) // Лидерство и менеджмент. – 2021. – № 1. – с. 85–108. – doi: 10.18334/lim.8.1.110932.
12. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Почапаев И.А. [Концептуальные основы устойчивого развития в XXI веке: принцип триединства и подходы к оценке воздействия бизнеса](#) // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 4. – с. 643–658. – doi: 10.18334/lim.7.4.110931.
13. Грачев С.А. [Экономическая безопасность как основа устойчивого развития региональной экономики в условиях цифровизации](#) // Экономические отношения. – 2020. – № 4. – с. 1331–1342. – doi: 10.18334/eo.10.4.111238.
14. Арошидзе А.А. [Особенности формирования системы факторов устойчивого развития предприятий](#) // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 11. – с. 2849–2868. – doi: 10.18334/epp.10.11.110926.
15. Арошидзе А.А. [Методический подход к оценке факторов устойчивого развития предприятий](#) // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 10. – с. 2541–2554. – doi: 10.18334/epp.10.10.110925.
16. Обзор рынка российских облигаций 2021 года. Maxdohod.info. [Электронный ресурс]. URL: <https://maxdohod.info/investoru/fondovyy-rynok/obzor-rynka-rossijskix-obligacij-2021-goda.html> (дата обращения: 12.07.2022).

REFERENCES:

- Aroshidze A.A. (2020). *Metodicheskiy podkhod k otsenke faktorov ustoychivogo razvitiya predpriyatiy* [Methodological approach to assessing the factors of enterprises sustainable development]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 10 (10). 2541–2554. (in Russian). doi: [10.18334/epp.10.10.110925](https://doi.org/10.18334/epp.10.10.110925).
- Aroshidze A.A. (2020). *Osobennosti formirovaniya sistemy faktorov ustoychivogo razvitiya predpriyatiy* [Particularities of creating a system of factors for enterprises sustainable development]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 10 (11). 2849–2868. (in Russian). doi: [10.18334/epp.10.11.110926](https://doi.org/10.18334/epp.10.11.110926).
- Arutyunyan V.A., Rubtsova L.N. (2021). *ESG-investitsii ili «sin stocks»: chemu pri-nadlezhit budushchee?* [ESG investments or "sin stocks": what does the future belong to?] *Problems of sustainable development of socio-economic systems*. 512–519. (in Russian).

- Drobot E.V. (2021). *Analiz kriteriev ustoychivosti, ispolzuemyh v sovremennyh indeksakh korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti* [Analysis of sustainability criteria in modern corporate social responsibility indices]. *Sotsialnoe predprinimatelstvo i korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost*. 2 (3). 212–232. (in Russian). doi: [10.18334/social.2.3.112090](https://doi.org/10.18334/social.2.3.112090).
- Drobot E.V., Makarov I.N., Pochepaev I.A. (2020). *Kontseptualnye osnovy ustoychivogo razvitiya v XXI veke: printsip triedinstva i podkhody k otsenke vozdeystviya biznesa* [Conceptual foundations of sustainable development in the 21st century: the triple bottom line concept and approaches to business impact assessment]. *Leadership and management*. 7 (4). 643–658. (in Russian). doi: [10.18334/lim.7.4.110931](https://doi.org/10.18334/lim.7.4.110931).
- Drobot E.V., Makarov I.N., Pochepaev I.A. (2021). *Kak kompanii mogut ispolzovat chelovecheskie resursy dlya dostizheniya tseley ustoychivogo razvitiya* [How companies can use human resources to achieve sustainable development goals]. *Leadership and management*. 8 (1). 85–108. (in Russian). doi: [10.18334/lim.8.1.110932](https://doi.org/10.18334/lim.8.1.110932).
- Gertsik Yu.G. (2022). *Integratsiya kontseptsiy ustoychivogo razvitiya i menedzhmenta kachestva* [Integration of sustainable development and quality management concepts]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 12 (1). 33–46. (in Russian). doi: [10.18334/epp.12.1.114089](https://doi.org/10.18334/epp.12.1.114089).
- Grachev S.A. (2020). *Ekonomicheskaya bezopasnost kak osnova ustoychivogo razvitiya regionalnoy ekonomiki v usloviyakh tsifrovizatsii* [Economic security as the basis for sustainable development of the regional economy in the context of digitalization]. *Journal of International Economic Affairs*. 10 (4). 1331–1342. (in Russian). doi: [10.18334/eo.10.4.111238](https://doi.org/10.18334/eo.10.4.111238).
- Shatskaya E.Yu. (2022). *Rol infrastruktury kak aktivnogo elementa obespecheniya ustoychivogo razvitiya sovremennyh ekonomicheskikh sistem* [The role of infrastructure as an active element in ensuring the sustainable development of modern economic systems]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 12 (4). 1405–1416. (in Russian). doi: [10.18334/epp.12.4.114364](https://doi.org/10.18334/epp.12.4.114364).
- Umnova M.G. (2021). *Sovremennoe ponimanie kontseptsii ustoychivogo razvitiya organizatsiy* [The concept of sustainable development in organizations: modern understanding]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 11 (12). 2637–2658. (in Russian). doi: [10.18334/epp.11.12.113854](https://doi.org/10.18334/epp.11.12.113854).
- Volkova I.A., Leushkina V.V., Pogrebtsova E.A. (2022). *ESG-banking kak innovatsionnyy orientir ustoychivogo razvitiya territorii i biznesa* [Esg-banking as an innovative benchmark for sustainable development of the territory and business]. *Russian Journal of Innovation Economics*. 12 (2). 879–896. (in Russian). doi: [10.18334/vinec.12.2.114804](https://doi.org/10.18334/vinec.12.2.114804).