

## ПАРАДИГМА УСТОЙЧИВОГО ESG-РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

**Е.В. Шкарупета**

*Псковский государственный университет*

*Россия, 180000, Псков, пл. Ленина, 2*

*Сибирская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России*

*Россия, 662972, Красноярский край, Железногорск, ул. Северная, 1*

**Е.А. Ильина, А.В. Холманских**

*Воронежский государственный технический университет*

*Россия, 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84*

**Введение.** Экономическая ситуация, сложившаяся в стране под влиянием новых вызовов, существенно влияет на устойчивое развитие предприятий, заставляет корректировать планы и производственные программы, переосмысливать многие устоявшиеся представления. Вызовы, с которыми сталкиваются участники предпринимательской деятельности, связаны с трансформацией экономики, изменениями социальной и природной среды, климатической повесткой, широким внедрением цифровых технологий, новых форм занятости, решением задач в сфере развития человеческого потенциала, рационального производства и потребления, ресурсосбережения, движения к экономике замкнутого цикла, а также с необходимостью импортозамещения, противодействия санкциям. Повестка устойчивого развития в последнее десятилетие входит в число устойчивых трендов, создавая новые подходы к экономической деятельности. Сегодня устойчивое развитие стало рассматриваться как стратегия развития не только на глобальном и национальном уровнях, но также на региональном уровне и уровне отдельного предприятия.

**Данные и методы.** Методология исследования сформирована на основе методов научного познания анализа и синтеза путем объединения фактов, извлеченных из научных трудов с помощью соответствующих приемов, методе кластеризации, наукометрическом инструментарии исследовательской аналитики. Основным методом написания работы выступает систематический обзор литературы на основе стандартизированного восьмиступенчатого руководства по самостоятельному систематическому обзору литературы и управления исследовательскими данными в соответствии с принципами FAIR (находимостью, доступностью, взаимодействием и повторным использованием).

---

### Сведения об авторах:

**Шкарупета Елена Витальевна** ([9056591561@mail.ru](mailto:9056591561@mail.ru)), д-р экон. наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Центр комплексного изучения проблем региональной безопасности»; старший научный сотрудник научно-исследовательского отдела научно-технического центра

**Ильина Екатерина Алексеевна** ([Catrin.ilina@gmail.com](mailto:Catrin.ilina@gmail.com)), канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры управления

**Холманских Александр Витальевич** ([9056591561@mail.ru](mailto:9056591561@mail.ru)), аспирант кафедры цифровой и отраслевой экономики

### On authors:

**Shkarupeta Elena V.** ([9056591561@mail.ru](mailto:9056591561@mail.ru)), Doctor of Economics, Leading Researcher at the Center for the Comprehensive Study of Regional Security Problems research laboratory; Senior Researcher of the Research Department of the Scientific and Technical Center

**Ilyina Ekaterina A.** ([Catrin.ilina@gmail.com](mailto:Catrin.ilina@gmail.com)), Ph.D. in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management

**Kholmanskikh Alexander V.** ([9056591561@mail.ru](mailto:9056591561@mail.ru)), PhD student of the Department of Digital and Sectoral Economics

**Полученные результаты.** Настоящее исследование отображает совершенствование существующих подходов устойчивого развития предприятий. Авторами сформирован концептуальный подход устойчивого развития предприятий. Предложены направления для развития и усовершенствования работы предприятий в новых условиях. В статье выявлены эффекты от внедрения инструментов уровня устойчивого развития предприятий по экономической, социальной и экологической аспектам.

**Заключение.** Повышение качества управления ESG-факторами и рисками играет существенную роль, как в решении оперативных задач по сохранению производства и рабочих мест, формированию новых устойчивых цепочек поставок, так и в реализации современных стратегий бизнеса.

**Ключевые слова:** ESG-новостка, устойчивое развитие, вызовы, система управления, трансформация, chief sustainability officer, эффект

### Для цитирования:

Шкарупета Е.В. Парадигма устойчивого ESG-развития предприятий в условиях современных вызовов / Е.В. Шкарупета, Е.А. Ильина, А.В. Холманских // Организатор производства. 2024. Т.32. № 2. С. 56-72. DOI: 10.36622/1810-4894.2024.85.22.006

## PARADIGM OF SUSTAINABLE ESG-DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

### E.V. Shkarupeta

*Pskov State University*

*Russia, 180000, Pskov, Lenin Square, 2*

*Siberian Fire and Rescue Academy of EMERCOM of Russia*

*1 Severnaya St., Zheleznogorsk, Krasnoyarsk Region, 662972, Russia*

### I.A. Ilyina, A.V. Kholmanskikh

*Voronezh State Technical University*

*84, 20th Anniversary of October St., Voronezh, 394006, Russia*

**Introduction.** The economic situation in the country under the influence of new challenges significantly affects the sustainable development of enterprises, forces to adjust plans and production programmes, rethink many established ideas. The challenges faced by business participants are related to economic transformation, changes in the social and natural environment, climate agenda, widespread introduction of digital technologies, new forms of employment, solving problems in the field of human development, rational production and consumption, resource conservation, movement towards a closed-cycle economy, as well as the need for import substitution and counteraction to sanctions. The sustainable development agenda has been among sustainable trends over the last decade, creating new approaches to economic activity. Today, sustainable development has come to be seen as a development strategy not only at the global and national levels, but also at the regional and individual enterprise level.

**Data and methods.** The research methodology is formed on the basis of methods of scientific cognition analysis and synthesis by combining facts extracted from scientific works with the help of appropriate techniques, the method of clustering, scientometric tools of research analytics. The main method of writing the paper is a systematic literature review based on a standardised eight-step guide to independent systematic literature review and research data management according to FAIR (Findability, Accessibility, Interaction and Reuse) principles.

**Results obtained.** The present study depicts the improvement of existing approaches of sustainable enterprise development. The author has formed a conceptual approach of sustainable development of enterprises. Directions for the development and improvement of enterprises' work in new conditions are

*proposed. The article reveals the effects of the introduction of tools of the level of sustainable development of enterprises on economic, social and environmental aspects.*

**Conclusion.** *Improving the quality of ESG-factors and risk management plays an essential role both in solving operational tasks to preserve production and jobs, forming new sustainable supply chains, and in the implementation of modern business strategies.*

**Keywords:** *ESG agenda, sustainable development, challenges, management system, transformation, chief sustainability officer, effect*

### For citation:

Shkarupeta E.V. Paradigm of sustainable ESG-development of enterprises in the context of modern challenges / E.V. Shkarupeta, E.A. Ilyina, A.V. Kholmanskikh // Organizer of Production. 2024. Vol. 32. No. 2. Pp. 56-72. DOI: 10.36622/1810-4894.2024.85.22.006

### Введение

Современные геополитические изменения, которые изменяют мир, заставляют предприятия изменять свои приоритеты и смещать фокус на устойчивое долгосрочное развитие. Переход предприятий на новые бизнес-модели, построенные на принципах устойчивости является перспективной темой в ведении бизнеса. Концепции устойчивого развития и следование ESG-принципам приобретают особую популярность в настоящее время. Ключевой целью представленных концепций является сохранение социально-экономического баланса, а также рациональное использование природных ресурсов, с целью удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений. Значительным импульсом для внедрения и развития ESG-парадигмы в России, пришедшей к нам из-за рубежа, стало требование иностранных инвесторов к российским предприятиям отвечать ESG-запросам современности [1].

В 2022 году ESG-повестка столкнулась со значительными вызовами, но со многими из них компании продолжают успешно справляться.

В современном мире в условиях изменения геополитической ситуации, быстро меняющихся трендов и глобальных рисков, изменилось отношение к устойчивому развитию и ESG-повестке.

Рассмотрим, останется ли ESG-концепция по-прежнему актуальной для

общества и предприятий в условиях изменений. Рассмотрим и проанализируем современные тенденции в сфере ESG-повестки и устойчивого развития.

События последнего года изменили отношение общества к устойчивому развитию и ESG-повестке, особенно в России. В этой связи возрастает значимость изучения актуальности данной темы.

Объектом настоящего исследования являются российские компании, внедряющие в свою работу принципы устойчивого развития.

Предметом исследования выступают теоретические и методические аспекты формирования концепции устойчивого развития предприятий в условиях современных вызовов.

Методы и материалы. Методология данного исследования включает тематические исследования, системно-ориентированный анализ, декомпозицию и сравнительный анализ, положения теории управления и развития, а также методы сравнительного анализа, группировки и обобщения. Исследование основано на обширном списке источников. Были изучены публикации ведущих ученых и экспертов в области устойчивого развития предприятий, для комплексного изучения исследуемой темы и получить необходимый результат.

Целью данного исследования является углубленное изучение темы устойчивого развития и ESG-повестки, особенно для

российских компаний в условиях современных вызовов.

Цель исследования подтверждает необходимость проведения дальнейшего исследования для определения мер и инструментов, способствующих устойчивому развитию, и разработать системы мониторинга и оценки эффективности таких мер и инструментов. Усиление сотрудничества и обмен передовым опытом между различными странами и организациями также является важным шагом для развития и совершенствования инструментов управления устойчивым развитием.

### Обзор литературы. Материалы и методы

За последние десятилетия тематика устойчивости приобретает популярность и следования по данной теме выступает предметом многочисленных дискуссий. Ученые исследуют вопросы устойчивого развития на всех уровнях: региональном, отраслевом и корпоративном [2].

Концепция устойчивого развития предполагает развитие предприятий, которое удовлетворяет потребности современного поколения, не нанося ущерба способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Эта концепция направлена на исследование экологических и социальных аспектов при достижении экономического прогресса, интегрируя вопросы экономики, природы и общества.

В последние годы глобальная повестка устойчивого развития оказалась на пике популярности, узнаваемость ее принципов и концепций растет с каждым днем. Исследования в этой области необходимо рассматривать по двум направлениям: теоретический и практический. Исследуя теоретический аспект, стоит отметить, что необходимо провести дальнейшие исследования, чтобы установить связи между различными показателями оценки устойчивого развития и определить ключевые драйверы развития. Рассматривая

практическое направление – предъявляемые требования к устойчивой отчетности не гармонизированы, а передовой опыт внедрения инструментов управления устойчивым развитием еще не усовершенствован [3].

Концепция устойчивого развития появилась значительно позже и впервые была сформулирована только в 1987 году в докладе ООН под названием «Наше общее будущее». В этом докладе устойчивое развитие было определено как объединение общественных, экологических и экономических систем. Эта концепция стала определяющей в глобальной дискуссии, акцентируя внимание на ключевых проблемах современности. В 2000-х годах устойчивое развитие начало рассматриваться в рамках ESG-концепции. В рамках этой концепции экологические, социальные и управленческие показатели компании рассматриваются в качестве важных критериев принятия инвестиционных решений, наряду с финансовой результативностью компании.

В мировую ESG-повестку Россия включилась несколько позже западных стран, в связи с этим вопросы, связанные с устойчивым развитием, находятся, скорее, на начальном этапе развития, в то время как в большинстве развитых стран она уже интегрирована в общую стратегию бизнеса. Однако, по сравнению с западными странами, в России вопросы устойчивого развития до сих пор не полностью интегрированы в стратегии и операционные процессы компаний. В настоящее время многие российские компании и организации начали уделять большее внимание принципам устойчивого развития. Многие российские компании уже реализуют проекты по снижению выбросов парниковых газов, оптимизации использования природных ресурсов, улучшению условий труда и безопасности работников, а также внедрению инноваций и технологий, способствующих устойчивому развитию. Однако, чтобы сделать больший прогресс в

этой области, необходимо усилить международное сотрудничество, обмен знаниями и передовыми практиками, а также разработать эффективные механизмы регулирования и стимулирования устойчивого развития.

Пандемия Covid-19 также придала теме устойчивости новое значение [4]. Устойчивое развитие уже является основой деятельности большого числа российских компаний, а аспекты ESG – неотъемлемой частью стратегического планирования.

Сегодня понятия «ESG» и «устойчивое развитие» трактуют как два взаимозаменяемых термина. Рассмотрим подходы руководителей крупных предприятий к трактовке определений «устойчивое развитие» и «ESG» (таблица 1). Обзор трактовок авторов позволил обобщить два термина «устойчивое развитие» и «ESG». ESG будем трактовать как ответственное ведение бизнеса с учетом интеграции экологической, социальной ответственности, прозрачных и честных условий ведения бизнеса [5]. Таким образом, ESG это определенный механизм, направленный на обеспечение устойчивого развития предприятия. В свою очередь устойчивое развитие – это процесс гармоничного роста, к которому предприятие и общество должны стремиться, с помощью инструментов реализации – это будет ESG.

Применение в компании принципов ESG-повестки актуально для усиления устойчивости бизнеса. Результаты за август-

сентябрь 2022 года по новым возможностям при применении ESG-повестки представлены на рисунке 1.

Рисунок наглядно демонстрирует, что большинству компаний ESG-повестка помогает увеличить мотивацию и эффективность персонала (86%) и оптимизировать затраты предприятия (71%).

### Результаты исследования (решение задачи)

По итогам доклада Всемирного экономического форума 2022 года, выделены глобальные риски на ближайшие десять лет для человека и общества, относящиеся к проблемам экологического и социального характера, а также относятся к проблематике устойчивого развития (рисунок 2).

Пандемия covid-19 оказала существенное воздействие на социальные и экологические риски, включая ухудшение общественной сплоченности, экономический кризис и проблему изменения климата. Это подтверждает актуальность повестки устойчивого развития на всех уровнях: как на глобальном, так и на национальном уровнях [7].

Важность сохранения ESG-повестки в деятельности предприятий рассмотрим с позиции глобальных и национальных вызовов и требований рынка рассмотрим на рисунке 3.

Подходы авторов к трактовке определений «устойчивое развитие» и «ESG»

Автор	Сравнение терминов «устойчивое развитие» и «ESG»
<p><b>Василий Фокин</b> директор по устойчивому развитию L'Oreal</p>	<p>«<i>Устойчивое развитие</i>» больше относится к стратегическим планам, «Корпоративной социальной ответственности» — к инструментарию и тактике, а «<i>ESG</i>» — к метрикам и оценке. ESG — изначально исключительно финансовый термин, использовавшийся в контексте оценки инвестиционных проектов.</p>
<p><b>Мария Шалина</b> директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»</p>	<p>«<i>ESG</i> — это набор инструментов и практик, влияющих на то, чтобы компания была <i>устойчивой</i> в долгосрочной перспективе. Это не одно и то же — скорее, одно вытекает из другого».</p>
<p><b>Мария Шипицына</b> начальник управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»</p>	<p>«Понятие <i>устойчивого развития</i> появилось раньше — это комплексный термин, обозначающий новую альтернативную форму развития и построения бизнеса, а <i>ESG</i> — непосредственно бизнесовое прочтение устойчивого развития. Понятие устойчивого развития применимо и для городов, и для развития государств, а три фактора ESG — критерии, по которым устойчивое развитие измеряется именно для бизнеса, которые показывают, насколько бизнес в этой повестке силен, насколько он ее применяет в своей повседневной деятельности».</p>
<p><b>Анна Белова</b> заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний "Сегежа"»</p>	<p>«<i>ESG</i> — это измеряемая часть <i>устойчивого развития</i>, своеобразная «рамка» для оцифровки эффектов управления темой устойчивого развития, позволяющая замерять состояние системы и отслеживать динамику изменения ее состояния под воздействием нашего управления».</p>

Источник: составлено авторами с использованием материалов [5].



Рис. 1. Возможности компаний при применении ESG-повестки



Рис. 2. Глобальные риски на ближайшие десять лет



Рис. 3. Важность сохранения ESG-повестки

Детальное обсуждение трех ключевых элементов концепций устойчивого развития предполагает достижение устойчивого развития посредством сбалансированного сочетания трех аспектов, то есть сохранение баланса между E, S и G-факторами.

Устойчивость в этом контексте понимается как усилия по одновременному прогрессу в экологическом, социальном и корпоративном управлении. Детально разберем каждую составляющую:

- Основная идея *экологической устойчивости* заключается в сохранении природного капитала, который представлен как экосистемные услуги и используемые в экономике возобновляемые и невозобновляемые природные ресурсы. Для достижения устойчивого развития в сфере экологии необходимо сбалансированное взаимодействие между человеком и окружающей средой. Внедрение энергосберегающих и экологически чистых

технологий имеет комплексное влияние на стоимость производства, безопасность жизнедеятельности и экологичность продукции [8];

- *Корпоративное управление* предполагает максимально прозрачные и честные условия ведения бизнеса. Компании публикуют в открытом доступе финансовые данные и другие значимые документы. Вопросы развития кадрового потенциала, повышение качества человеческого капитала являются приоритетом предприятий [9].

- *Принцип социальной устойчивости* выражается в развитии предприятия в социальной сфере и предполагает развитие человеческого капитала и создание высококвалифицированных рабочих мест. Значение социального фактора всегда усиливается в условиях кризисных ситуаций. С этим фактором связано решение острых социальных проблем в трудовой сфере,

## Управление инновационными процессами

включая поддержание занятости и дохода, охраны труда и здоровья, обучение и развитие работников[10]. Кроме того, принцип социальной устойчивости предполагает стимулировании использования ресурсо- и энергосберегающих, малоотходных

технологий переработки и реализацию экологически чистых проектов[11].

Инструменты, используемые для реализации концептуального подхода к устойчивому развитию предприятия в условиях внешних вызовов, можно классифицировать по следующим направлениям аспектов концептуального подхода (таблица 2).

Таблица 2

Направления реализации концепции устойчивого развития предприятий в условиях современных вызовов

Составляющие устойчивого развития предприятия	Направления реализации концепции
<b>Корпоративная устойчивость</b>	Обеспечение высоких темпов роста бизнеса Повышение конкурентоспособности предприятия Бережливое управление производством Рост инновационной активности Обеспечение ответственности по цепочке поставок продукции
<b>Экологическая устойчивость</b>	Предотвращение образования отходов Максимальное извлечение ценных свойств от использованного товара Использование системы раздельного сбора отходов Восстановление экосистем
<b>Социальная устойчивость</b>	Повышение качества жизни Инвестиции в человеческий капитал Развитие социальной среды Создание высококвалифицированных рабочих мест

Источник: составлено авторами с использованием материалов [10]

Авторский подход к устойчивому развитию предприятий в условиях современных вызовов представляет собой совокупность аспектов, которые обеспечивают их устойчивое развитие в долгосрочной перспективе (рисунок 4).

Для достижения устойчивости предприятий необходимо адаптировать их к внешним и внутренним факторам.

Внутренняя среда будет формироваться с использованием ресурсов, рисков, методов, принципов, ограничений и вызовов. Внедрение данных инструментов направлено на повышение уровня устойчивого развития предприятий, что способствует получению соответствующих эффектов на макро- и микроэкономическом уровнях.



Рис. 4. Устойчивое развитие предприятия под влиянием внешних и внутренних факторов

Глобальная повестка устойчивого развития в последние годы достигла высокого уровня популярности и вызвала растущий интерес у различных заинтересованных сторон – как внешних (регуляторов, поставщиков, потребителей), так и внутренних (инвесторов, сотрудников и других). Большинство руководителей предприятий предпочитает сотрудничать с компаниями, которые стремятся к устойчивому развитию, это и стимулирует дальнейшее развитие ESG-повестки.

ESG-трансформация подразумевает существенные и качественные изменения в развитии компаний, направленные на увеличение их устойчивости, например, модернизация производственных процессов, изменения подходов к управлению организацией, пересмотр отчетности и другие мероприятия. Процесс трансформации предприятий является сложным и многоэтапным процессом,

затрагивающий ключевые области деятельности всего предприятия. Руководство компаний активно разрабатывает ESG-стратегии и стратегии устойчивого развития, занимаются подготовкой нефинансовой отчетности, запускают масштабные проекты. В 2023 году – 44% предприятий приняли Стратегию устойчивого развития. С марта 2021 по 2022 год снизилась доля предприятий с 80% до 35%, у которых отсутствует стратегия устойчивого развития [11].

Сегодня климатические и экологические риски признаны одними из самых серьезных долгосрочных угроз для нашей планеты. В связи с этим многие компании принимают экологическую политику в деятельности предприятий. Исследуя отчетные материалы на февраль 2022 года, доля крупнейших российских компаний, утвердивших экологическую политику, составила 49%, а к концу 2023

## Управление инновационными процессами

года – еще 12% предприятий планируют внедрить в работу принципы экологической устойчивости.

Компании в 2022 и 2023 годах придают особое значение ряду приоритетов в рамках своей ESG-повестки: развитие кадрового потенциала, установление устойчивых цепочек поставок, снижение

углеродного следа, обеспечение экологической и промышленной безопасности, эффективное использование ресурсов и повышение эффективности и целевой направленности социальных инвестиций, в том числе в территориях (рисунок 5).

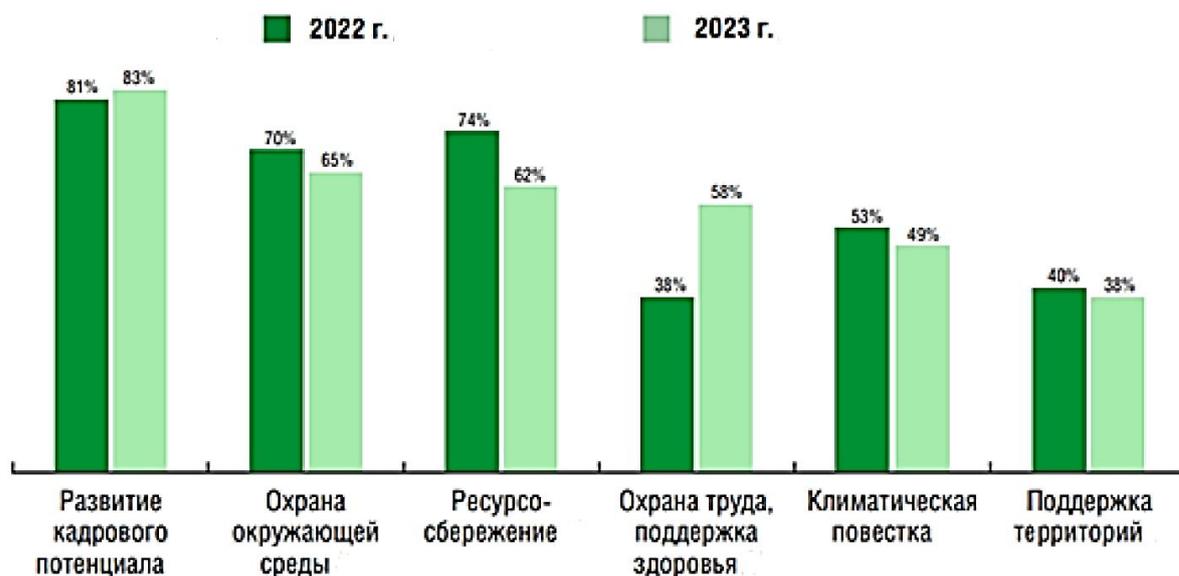


Рис. 5. Приоритеты ESG-повестки компаний в 2022 и 2023 гг.

ESG-трансформация представляет собой процесс, который способен кардинально изменить предприятие и повысить его устойчивость. Этот процесс включает в себя переосмысление производственных процессов, изменение подхода к управлению организацией, а также пересмотр нефинансовой отчетности и других аспектов [12]. В рамках ESG-трансформации предприятия, можно выделить пять ключевых этапов:

- первый этап – формирование видения, где определяются цели и задачи ESG-трансформации.

- второй этап – проведение бенчмарк-анализа и диагностика существующей практики предприятия в области устойчивого развития.

- третий этап – разработка плана действий и постановка конкретных целей, которые необходимо достичь.

- четвертый этап – назначение ответственных лиц и создание мотивационной системы, которая способствует прогрессу ESG-трансформации.

- пятый этап – оценка прогресса, отчетность и корректировка плана, чтобы достичь поставленных целей. Все эти этапы позволяют провести успешную ESG-трансформацию и улучшить состояние предприятия. Разработаем блок-схему этапов ESG-трансформации и отразим ее на рисунке 6.



Рис. 6. Блок-схема этапов ESG-трансформации в деятельности предприятий

Рассмотрим более подробно каждый этап ESG-трансформации:

1. *Формирование видения.* Первым этапом успешной ESG-трансформации является миссия и видение будущего, то есть определение бедующих амбиций предприятий. Долгосрочное видение предприятия является важным инструментом для определения основных возможностей устойчивого развития и учета внешних факторов. Влияние на видение предприятий в долгосрочной перспективе может осуществляться через изменение трендов, давление со стороны инвесторов, рост ожиданий потребителей, изменение законодательства и другие драйверы трансформации.

2. Однако для достижения устойчивого развития необходимо проведение бенчмарк-анализа и диагностики практики предприятия в области

*устойчивого развития.* Необходимо произвести исследование лучших практик, анализ существующей бизнес-модели, оценку цепочки создания стоимости, а также проведение SWOT-анализа и бенчмарк-анализа. Только таким образом можно обеспечить успешное и устойчивое развитие предприятия.

3. *Разработка плана действий и постановка целей.* При сборе полной информации о процессах предприятия и определения релевантных направлений ESG-трансформации, важно грамотно расставить приоритеты, чтобы корректно организовать имеющиеся ресурсы при планировании проектной деятельности, для достижения максимального результата. Для реализации ключевых принципов устойчивого развития необходимо установить четкие цели и определить сроки их достижения.

4. *Назначение ответственных лиц, мотивация.* Эффективная система

управления вопросами экологии, социальной ответственности и корпоративного управления должна быть внедрена на всех уровнях организации - от совета директоров до функциональных подразделений. В разных компаниях подход к управлению устойчивым развитием может отличаться. Назначение директора по устойчивому развитию (chief sustainability officer, CSO), который в свою очередь делегирует соответствующие обязанности различным подразделениям, является значимым показателем хорошо развитой системы управления устойчивым развитием, где преобразование в области экологии, социальной ответственности и корпоративном управлении рассматривается в контексте основной деятельности организации.

5. *Оценка прогресса, отчетность и корректировка плана.* Заключительный этап направлен на оценку (анализ) текущего прогресса предприятия на пути ESG-трансформации. Если результат не был достигнут, то необходимости скорректировать дальнейшие шаги и вернуться к первому этапу действий, то есть попробовать пройти весь путь с самого начала, повторив столько раз, сколько требуется.

Трансформация в деятельности предприятий предполагает анализ действующей организационной структуры и при необходимости ее корректировка для достижения устойчивого и гармоничного развития в условиях внешних вызовов [13].

Анализируя отчеты об устойчивом развитии ведущих предприятий, было выявлено два подхода к управлению устойчивым развитием: вертикальный и горизонтальный подходы (рисунок 7).

Вертикальный подход предполагает, что на «вершине» иерархии располагается совет директоров или правление, которые разрабатывают стратегию устойчивого развития и следят за ее выполнением. Ответственность за осуществление стратегии лежит на директоре по устойчивому развитию (CSO). Он координирует операционные процессы, взаимодействует со всеми заинтересованными сторонами, а также работает с рейтинговыми агентствами, оценивающими социально-экологическую деятельность компании и другими организациями. Ежедневная работа осуществляется в формате рабочих или проектных групп, кросс-функциональных команд [14].

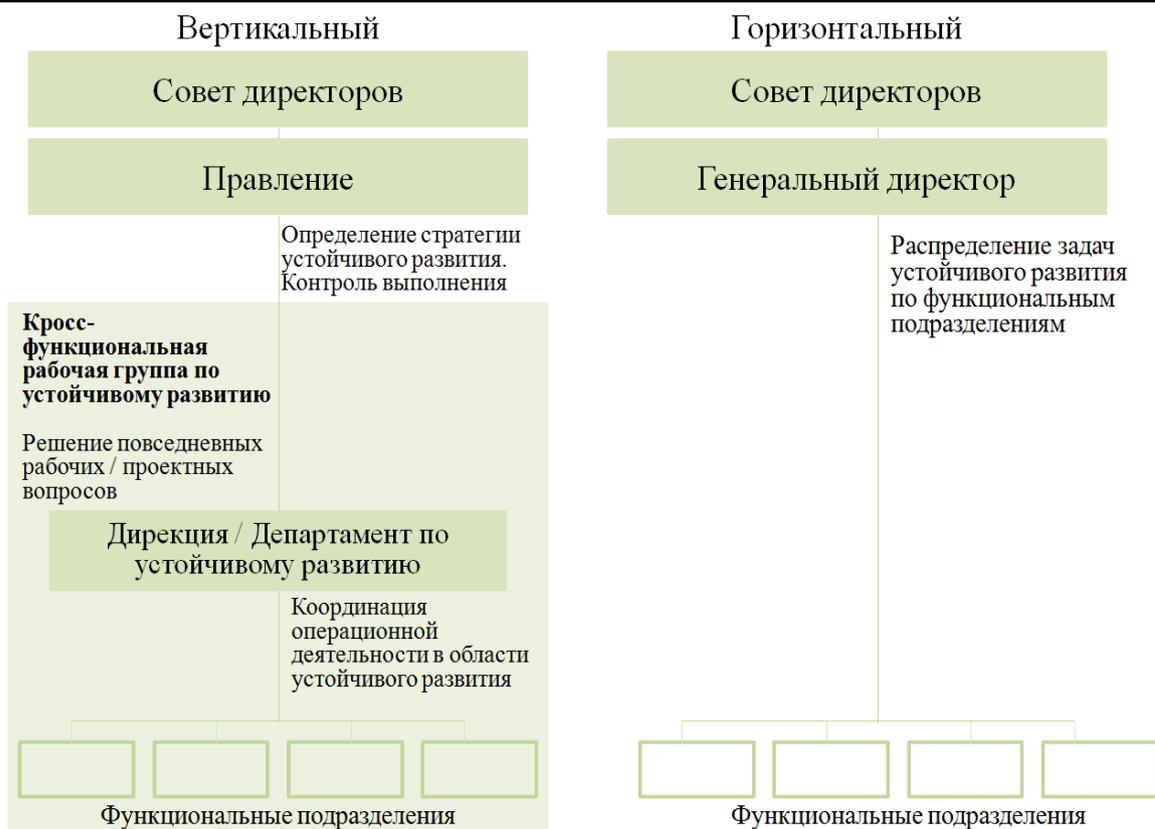


Рис. 7. Подходы к управлению устойчивым развитием

Горизонтальный подход к управлению устойчивым развитием предполагает матричную структуру – элементы управления устойчивым развитием распределены между несколькими функциями. Горизонтальный подход предполагает отсутствие специализированного координатора, так как генеральный директор отвечает за всю деятельность предприятия и распределяет задачи по функциональным подразделениям. Совет директоров тоже принимает участие в реализации концепции устойчивого развития.

В итоге, выбор подхода к управлению устойчивым развитием зависит от стратегических целей компании и ее предпочтений. Каждый из подходов имеет свои преимущества и может быть эффективен в определенных условиях.

В условиях современных вызовов важно верно определить ключевые

компетенции генерального директора и директора по устойчивому развитию:

на первый план выдвигаются критическое мышление и способность быстро принимать решения, а также особое значение приобретает умение видеть новые возможности в условиях кризиса, а также строить новые деловые коммуникации.

### Заключение

Несмотря на события, разворачивающиеся в современном мире, глобальная экономическая рецессия представляет значительную угрозу, однако развитие подходов, связанных с экологическими, социальными и корпоративными вопросами (ESG), продолжает расти. Они являются ответом на ряд основных вызовов, с которыми сталкивается человечество. Возрастает усиление экологических проблем, обострение социально-экономического неравенства, проблемы глобального

изменения климата и др. В последнее время ESG-принципы стали неотъемлемой частью корпоративной политики международных компаний, которые используют их для разработки долгосрочных стратегий устойчивого развития. Тематика устойчивого развития остается в числе приоритетных проблем.

Интеграция ESG-факторов в деятельность способствует повышению привлекательности компаний для инвесторов и улучшению нефинансовых показателей эффективности. Вовлечение сотрудников в ESG-деятельность предприятия и развитие образовательных проектов и тренингов демонстрируют стойкую тенденцию формирования компетентной и экспертной базы в области ESG в России. Особо важно отметить, что этому процессу все больше присоединяются регионы, разрабатывающие собственную ESG-инфраструктуру, которая включает в себя программы, мероприятия, рейтинги и экспертные центры.

Прогнозы будущего ESG-повестки в России:

1. ESG-повестка в целом сохранит свою значимость и будет продолжать являться приоритетом. Важными компонентами будут идеи экологической, социальной и управленческой ответственности, то есть – E, S и G-факторы;

2. Компании будут вынуждены искать нестандартные решения, особенно в вопросах замещения иностранных технологий.

3. История поведения компаний в области ESG-поведения в 2022 и 2023 годах станет значимым фактором при оценке их ESG-показателей на протяжении десятилетий.

4. ESG-повестка в целом будет продолжать быть приоритетом, а ключевыми движущими силами станут государство и переориентация экономики страны на Восток [15].

Таким образом, ESG-поведение компаний в текущее время – важная

составляющая для потребителей, будущих партнеров и будущих глобальных инвесторов.

### Благодарности

Исследование выполнено при поддержке РНФ, проект 23-28-01226 «Формирование интеллектуального кибер-физического технополиса депрессивного района на основе системообразующего инновационно-активного кластера для повышения экономической безопасности региона».

### Библиографический список

- 1 ESG-трансформация как вектор устойчивого развития: В трех томах. Том 2 / Под общ. ред. К. Е. Турбиной и И. Ю. Юргенса. — М.: Издательство «Аспект Пресс», 2022. — 650 с.

- 2 Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. Сборник корпоративных практик / РСПП, Москва, 2023 — 224 стр.

- 3 ESG в цифровом мире: вызовы и возможности. SKOLKOVO Московская школа управления, 2022 – 26 стр.

- 4 Парфиненко Т. В., Суворова Л.А. Устойчивое развитие предприятий: концептуальный подход в условиях импортозамещения // Вестник Челябинского государственного университета. 2023, № 3 (473). С. 193–204.

- 5 Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. Центр устойчивого развития SKOLKOVO, 2022 г.

- 6 Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy // Sustainability. – 2022. – Т. 14. – №. 13. – С. 8163.

- 7 ESG 2022: актуальные риски и новые возможности для устойчивого развития компании, 2022, 75 стр.

- 8 Галазова С. С. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность корпоративного сектора //Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2018. – №. 4 (64). – С. 81-86.
- 9 Спасти планету. Что такое ESG повестка и как она меняет банки и нас. Электронный ресурс [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.by/article/article-3>
- 10 Что происходило с ESG в российских компаниях в 2022 году и к чему готовиться дальше? [Электронный ресурс]. – URL: <https://m-p.ru/ESG-Russia-2023.pdf?ysclid=lpuvgevk3v39841064>
- 11 Запорожцева Л.А. Перманентное устойчивое развитие предприятия: методология обеспечения // Всероссийский форум молодых ученых: сборник материалов (Екатеринбург, 27–28 апреля 2017 г.). Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2017. С. 68–74.
- 12 Tien N. H. et al. Sustainable Development of Higher Education Institutions in Developing Countries: Comparative Analysis of Poland and Vietnam //Contemporary economics. – 2022. – Т. 16. – №. 2.
- 13 Морозова И. А., Сметанина А. И., Сметанин А. С. ESG-менеджмент устойчивого развития бизнеса в контексте цифровой трансформации экономики России //Journal of Applied Economic Research. – 2023. – Т. 22. – №. 2. – С. 425-449.
- 14 Ильина Е. А. Формирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой экономики: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ильина Екатерина Алексеевна, 2022. – 209 с.
- 15 Крашенинников М. В. Актуальность темы ESG в современных условиях //Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – №. 5-1. – С. 97-104.

Поступила в редакцию – 13 марта 2024 г.

Принята в печать – 02 мая 2024 г.

### **Bibliography**

- 1 ESG-transformaciya kak vektor ustojchivogo razvitiya: V trekh tomah. Tom 2 / Pod obshch. red. K. E. Turbinoy i I. YU. YUrgensa. — M.: Izdatel'stvo «Aspekt Press», 2022. — 650 s.
- 2 Ustojchivoe razvitie v strategii rossijskogo biznesa. Sbornik korporativnyh praktik / RSPF, Moskva, 2023 — 224 str.
- 3 ESG v cifrovom mire: vyzovy i vozmozhnosti. SKOLKOVO Moskovskaya shkola upravleniya, 2022 – 26 str.
- 4 Parfinenko T. V., Suvorova L.A. Ustojchivoe razvitie predpriyatij: konceptual'nyj podhod v usloviyah importozameshcheniya // Vestnik CHelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2023, № 3 (473). S. 193–204.
- 5 Korporativnoe upravlenie i ESG-transformaciya rossijskih kompanij. Centr ustojchivogo razvitiya SKOLKOVO, 2022 g.
- 6 Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy // Sustainability. – 2022. – Т. 14. – №. 13. – S. 8163.
- 7 ESG 2022: aktual'nye riski i novye vozmozhnosti dlya ustojchivogo razvitiya kompanii, 2022, 75 str.
- 8 Galazova S. S. Vliyanie ESG-faktorov na ustojchivoe razvitie kompanij i finansovuyu

rezul'tativnost' korporativnogo sektora //Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINH). – 2018. – №. 4 (64). – S. 81-86.

9 Spasti planetu. CHto takoe ESG povestka i kak ona menyaet banki i nas. Elektronnyj resurs [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.sber-bank.by/article/article-3>

10 CHto proiskhodilo s ESG v rossijskih kompaniyah v 2022 godu i k chemu gotovit'sya dal'she? [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://m-p.ru/ESG-Russia-2023.pdf?ysclid=lpuvgevk3v39841064>

11 Zaporozhceva L.A. Permanentnoe ustojchivoe razvitie predpriyatiya: metodologiya obespecheniya // Vserossijskij forum molodyh uchenyh: sbornik materialov (Ekaterinburg, 27–28 aprelya 2017 g.). Ekaterinburg: Ural'skij federal'nyj universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'cina, 2017. S. 68–74.

12 Tien N. H. et al. Sustainable Development of Higher Education Institutions in Developing Countries: Comparative Analysis of Poland and Vietnam //Contemporary economics. – 2022. – T. 16. – №. 2.

13 Morozova I. A., Smetanina A. I., Smetanin A. S. ESG-menedzhment ustojchivogo razvitiya biznesa v kontekste cifrovoj transformacii ekonomiki Rossii //Journal of Applied Economic Research. – 2023. – T. 22. – №. 2. – S. 425-449.

14 Il'ina E. A. Formirovanie strategii ustojchivogo razvitiya promyshlennyh predpriyatij v usloviyah cifrovoj ekonomiki: special'nost' 08.00.05 «Ekonomika i upravlenie narodnym hozyajstvom»: dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk / Il'ina Ekaterina Alekseevna, 2022. – 209 s.

15 Krashennnikov M. V. Aktual'nost' temy ESG v sovremennyh usloviyah //Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2023. – №. 5-1. – S. 97-104.

Received – 13 March 2024

Accepted for publication – 02 May 2024