

Управление программой ESG-трансформации компании

Managing ESG Transformation Program

DOI: 10.12737/2587-6279-2023-12-4-32-41

Получено: 30.10.2023 / Одобрено: 06.11.2023 / Опубликовано: 25.12.2023

Брусенко А.И.

Магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва,
e-mail: pochta@antonbrusenکو.ru

Brusenکو A.I.

Master's Degree Student, National Research University «High School of Economics», Moscow,
e-mail: pochta@antonbrusenکو.ru

Аннотация

Данная работа посвящена изучению основных практик, связанных с ESG-трансформацией бизнеса в научной среде, а также освещению практической имплементации подобных в ретроспективе некоторых российских компаний. В рамках работы был разработан унифицированный пошаговый фреймворк ESG-трансформации, который в дальнейшем может быть использован для последующих научных исследований и практического применения в бизнес-среде.

Ключевые слова: ESG, устойчивое развитие, управление устойчивым развитием, трансформационная программа.

Abstract

This paper examines practices related to ESG-business transformation in the scientific field, as well as studies the practical implementation of such in the retrospect of some Russian companies. A unified step-by-step ESG transformation framework is developed as a result of an analysis, which can later be used for subsequent scientific research and practical application in the business environment.

Keywords: ESG, sustainable development, sustainable development management, transformation program.

Введение

В 2015 г. ООН разработала и приняла концепцию «17 целей Устойчивого развития» до 2030 г., которая посвящена построению устойчивого будущего и стабильному развитию человечества, в рамках противодействию возрастающего пагубного влияния деятельности людей на экологию и социум [1]. В 2017 г. некоммерческая организация *GRI* разработала стандарты по корпоративной отчетности в соответствии с 17 целями ООН [2]. Осенью 2021 г. была утверждена стратегия социально-экономического развития под эгидой Правительства Российской Федерации, основной целью которой стала трансформация крупных предприятий с целью постепенной экологизации их бизнес-процессов [3].

Несмотря на текущую турбулентность в российской экономике, крупнейшие компании не отказались от своей *ESG*-политики (Яндекс, Газпром, Норникель, Сбер, ВЭБ.РФ и тд). В 2022 г. был также создан *ESG*-альянс под эгидой 25 компаний (Норникель, Полюс, Фосагро и т.д.) лидеров *ESG*-трансформации в России [4]. В феврале 2023 г. Банк России заявил о необходимости создания единой методологии для *ESG*-рейтингов с целью повышения качества рейтингов и их результатов [5].

Данная работа посвящена особенностям *ESG*-трансформации российских компаний. Ввиду недостаточной изученности в научном и корпоратив-

ном мире темы трансформации бизнес-процессов компаний в рамках программ по развитию практик устойчивого развития возникает необходимость дальнейшего исследования и развития концепций *ESG*-трансформаций компаний.

Цель работы: сформировать унифицированную модель рекомендаций по управлению программой *ESG*-трансформации, объединив научно-профессиональный и практический подходы.

Задачи работы:

- проанализировать существующую научную и профессиональную литературу на предмет *ESG*-трансформации компаний;
- изучить практический опыт ведущих компаний в области *ESG*-трансформации;
- выработать концепцию программы управления *ESG*-трансформацией, объединив практику ведущих компаний и научные рекомендации.

Методология работы

В процессе исследования использовались поисковые сервисы научных работ *Google Scholar*, *EBSCO* и т.д., на основе которых выгружались основные научные труды по ключевым словам «*ESG*», «*ESG*-трансформация», «Управление устойчивым развитием» на русском и английском языках. Выгруженные статьи изучались на предмет формирования унифицированных фреймворков и подходов к *ESG*-

трансформации, рекомендуемые научным и деловым сообществом. Для анализа практической имплементации аспектов *ESG*-трансформации в российских компаниях были рассмотрены компании в трёх различных сферах: черная металлургия, авиакомпания, беспроводные телекоммуникационные услуги. В рамках изучения деятельности каждой из компаний в аспектах устойчивого развития были проанализированы их онлайн-*ESG*-порталы, годовые отчеты, а также отчеты по устойчивому развитию на предмет поиска информации об их деятельности в рамках программы *ESG*-трансформации.

В рекомендательной части рассматриваются практический и методический подходы к *ESG*-трансформации с целью консолидации их в унифицированный фреймворк.

Теоретико-методологические аспекты *ESG*-трансформации

*Составные части аспектов *ESG**

Авторы статьи журнала *Studies on Russian Economic Development* [6] рекомендуют взять на вооружение Стандарты *OECD* в рамках категоризации деятельности компании в каждом из направлений *ESG* [7].

В статье журнала «Управленческое консультирование» были проанализированы *ESG*-стратегии РУСАЛ, Газпром, НорНикель, Росатом и составлен комплексный фреймворк касательно каждого из направлений *ESG* [8].

*Принципы *ESG*-трансформации*

В издании *Strategy + Business* от 2021 г. [9] авторы представили модель *ESG*-трансформации, которая описывает три ключевых аспекта: стратегия с уклоном на *ESG*; отчетность; трансформация бизнеса.

МакКинзи в 2019 г. предложила следующие принципы *ESG*-трансформации [10]: конкретика, практичность, реалистичность.

Авторы статьи журнала *Studies on Russian Economic Development* также рекомендуют взять на вооружение предложенные ООН в 2005 г. принципы по имплементации *ESG* в инвестиционную деятельность [6]. В статье также был предложен алгоритм изменения управленческого направления компании за счет *ESG*-инвестиций. Предложенный авторами подход к *ESG*-трансформации бизнес-модели выглядит следующим образом.

1. Создание правил, регламентирующих *ESG*-трансформацию.

2. Создание ценности, подразумевающее формирование ценностного предложения для ключевых участников взаимодействия на уровне бизнеса.
3. Дизайн и имплементация экологической политики.

*Этапы *ESG*-трансформации*

Компания *PwC* составила четыре профиля компаний, в разной степени имплементирующих *ESG*-политику [11]: минималист (внедрение формально необходимых *ESG*-практик), прагматик (внедрение *ESG*-практик, ведущих к повышению прибыльности бизнеса), стратег (внедрение *ESG*-практик как стратегический приоритет компании), новатор (внедрение инновационных и эталонных для индустрии *ESG*-практик).

Концепция, представленная в Гарварде в 2013 г. [12], подразумевает, что построение любой модели по устойчивому развитию складывается из определения наиболее важных для бизнеса шагов *ESG*-трансформации и расчета их финансового влияния на бизнес, имплементацию определенных изменений в бизнес-процессы компании, а также возможности выстроить коммуникацию со стейкхолдерами.

Исследователи журнала *Organization Development Review* предложили следующую концепцию *ESG*-трансформации: компании необходимо определить готовность к *ESG*-трансформации, цели *ESG*-трансформации на ближайшие 10 лет, фокус стратегической инновации в рамках устойчивого развития и методы ее достижения.

Обратимся к дорожной карте *ESG*-трансформации бизнеса, изложенной в *Journal of Equipment Lease Financing* [14]: для реализации процесса *ESG*-трансформации компании следует определить ключевые *ESG*-стратегические цели и назначить ответственных за их реализацию, определить порядок раскрытия информации, выстроив при этом обратную связь между стейкхолдерами.

В свою очередь, компания *Kearney* представила следующую трансформационную *ESG*-концепцию для организаций [15]: компания обозначает основные точки роста в рамках *ESG*-трансформации, опираясь на которые, определяет стратегию и дорожную карту, в процессе реализации которой отслеживается трансформационный прогресс.

Компания *Forrester* разработала пять этапов в становлении компании на пути к *ESG*-трансформации, где компания проходит путь от принятия *ESG*

как феномена, который невозможно избежать, до ESG-лидерства в отрасли [16].

Журнал *Forbes* представил этапы ESG-трансформации компании [17], при которой компания анализирует потребности стейкхолдеров, реализует первые успехи в рамках трансформационного процесса ESG-трансформации, а затем обозначает ESG как ключевой стратегический приоритет.

В целом все предложенные концепции ESG-трансформации так или иначе подразумевают активное взаимодействие со стейкхолдерами для определения ключевых потребностей компании и её готовность к ESG-трансформации как один из ключевых и необходимых этапов ESG-трансформации, а также обозначение ESG-факторов стратегическим приоритетом как заключительный этап процесса трансформации.

Исследование деятельности российских компаний в рамках ESG-трансформации

Черная металлургия

Первое место в рейтинге *RAEX* по ESG-трансформации занимает НЛМК [18]. Рассмотрим и сравним показатели этой компании с другими компаниями этой отрасли.

НЛМК выделяют неординарные и инновационные подходы к экологическому развитию. Например, для отслеживания экологической обстановки на территории предприятия компания реализовала построение экологического парка «Лебединое озеро», где проживает 51 декоративная птица, что стало возможным благодаря успешной экологической политике компании [19]. Город Липецк, в котором базируется предприятие, также признан самым чистым центром российской металлургии [20].

Также стоит отметить впечатляющие результаты компании в аспекте снижения выбросов в сточные воды. Компания планомерно внедряет на своих предприятиях комплекс биохимической очистки сточных вод на производстве в г. Липецке, не имеющего аналога в России [21]. За 2020 г. компания НЛМК осуществила водосброс в водные источники в объеме 41 млн м³, тогда как в компании «Северсталь» это значение составляет 82 млн м³ [22], что в два раза больше показателей НЛМК. В компаниях ЕВРАЗ, «Мечел» эти показатели составляют 125 млн м³ [23] и 68 млн м³ [24], что также в значительной степени превышает показатели НЛМК. Благодаря реализуемой политике, НЛМК удалось

снизить количество загрязняющих веществ, сбрасываемых в водоемы, на 56%, также организация использует 97% воды повторно по состоянию на 2022 г.

НЛМК также внедрили на производство доменную печь «Россиянка», аналогов которой не существует в России, благодаря чему, по заявлениям компании, удастся снизить уровень вредных выбросов в 200 раз в сравнении с другими компаниями в отрасли [25]. В компании также реализовано крупнейшее и самое технически оснащенное в России предприятие по переработке лома [26]. Кроме того, НЛМК реализует первую в России систему сбора и хранения конвертерного газа, что впоследствии позволит реализовать самообеспечение липецкого завода НЛМК до 95% [27]. Благодаря вторичному использованию лома железосодержащего сырья, НЛМК удалось достичь 100% цикла повторного использования лома за 2022 г. Также организация рекультивирует загрязненные земли, этот показатель за 2022 г. составил 21 га [28].

Использование вторичных топливных газов для выработки электроэнергии позволяет НЛМК достигать своей цели по эффективному использованию энергоносителей с показателем в 80% на всю группу компаний в 2022 г.

В целом один из ключевых экологических показателей ESG — выбросы CO₂ — за 2022 г. у НЛМК составил 30,2 млн т [29], в то время как у «Северстали» его значение равно 27 млн т [22].

НЛМК также реализовал программу по повышению энергоэффективности своих предприятий совместно с компанией Philips, внедрив на свои производственные площадки энергосберегающие лампы, что позволило снизить потребление электроэнергии на липецкой площадке на 58%, и, по оценкам компании, годовая экономия на электроэнергии на производственных площадках, где проект уже реализован, составляет более 260 млн руб. [30].

В аспектах социального благополучия НЛМК [31] удерживает лидерство в гендерном балансе среди руководящего состава с 48% женского персонала, в то время как в «Северстали» [22], ЕВРАЗе [23] и «Мечеле» [24] эти показатели составляют 25%, 25%, 11% соответственно на 2020 г. В рамках объема инвестиций на социальные проекты в 2022 г. «Северсталь» удалось инвестировать порядка 2 млрд руб. в 2022 г., тогда как НЛМК выделило 1,5 млрд руб. в данном направлении.

Для определения существенных направлений в аспекте устойчивого развития НЛМК анализирует внешние источники (бенчмарки по индустрии, требования ESG-аналитиков, публичная информация о компании), формируя после этого перечень существенных тем, который затем предлагается ключевым стейкхолдерам для согласования и утверждения. «Северсталь» придерживается аналогичного подхода, анализируя схожие показатели и утверждая затем список тем у потенциальных стейкхолдеров [29].

Компании НЛМК, «Северсталь», Евраз и «Мечел» придерживаются стандарта *GRI* при составлении отчетности.

Компании НЛМК удается удерживать лидерство в экологических аспектах *ESG* среди своих конкурентов благодаря использованию новых технологий, позволяющих существенно снижать экологический урон, наносимый деятельностью предприятия. Для достижения аналогичных высоких результатов, другие компании из отрасли могут уделять больше внимания внедрению новых технологий, позволяющих нивелировать степень негативного воздействия предприятий на окружающую среду. В отношении других аспектов *ESG* можно сказать о необходимости «Северстали», «Мечелу» и Евразу уделять большее внимание развитию корпоративного управления, к примеру, в гендерном аспекте отбора претендентов на занятие руководящих постов, чтобы достичь результатов, близких НЛМК.

Авиакомпании

Рассмотрим отрасль авиационных перевозок в области *ESG*-трансформации. Стоит отметить, что отрасль авиаперевозок считается одной из самых неэкологичных как в разрезе средств транспорта, так и в целом в сравнении с другими индустриями [32].

Лишь две российских авиакомпании публикуют отчеты по устойчивому развитию: «Аэрофлот» и *S7 Airlines*. Рассмотрим основные *ESG*-показатели этих компаний.

Показатели касательно выбросов CO_2 в тыс. т у «Аэрофлота» и *S7 Airlines* составляют 8976 и 2275 соответственно за 2021 г. [33]. Удельные выбросы CO_2 от авиаперевозок в г/пкм у «Аэрофлота» составляют 89 [33] с темпом среднегодового снижения этого показателя в 4,6%, а у *S7 Airlines* — в 82 [34] на 2021 г. и 81 на 2019 г. Стоит отметить, что показатели приведены по всей группе компаний «Аэ-

рофлот», в которую, помимо «Аэрофлота», входят компании «Россия» и «Победа», что в совокупности в разы расширяет маршрутную сеть авиакомпании. Также, помимо того что самолетный парк ГК «Аэрофлот» количественно больше в сравнении с *S7*, он также обладает широкофюзеляжными самолетами, позволяющими осуществлять дальнемагистральные перелеты, что в том числе увеличивает количество выбросов вредных веществ в атмосферу, поэтому можно заключить, что группа компаний «Аэрофлот» более успешно справляется с управлением выбросами вредных веществ, чем *S7 Airlines* в количественном размере: 346 судов «Аэрофлота» [33] против 100 судов *S7 Airlines* [34].

В рамках потребления топлива «Аэрофлот» в два раза снизил это значение — до 2800 тыс. т в 2021 г. в сравнении с 2019 г. [33], тогда как показатель удельного расхода топлива в компании *S7 Airlines* оставался прежним в сравнении с 2019 г. [34]. Обе компании добиваются снижения показателей по CO_2 и количеству используемого топлива благодаря внедрению современного энергоэффективного парка самолетов, оптимизации маршрутной сети и укорачивания маршрутных коридоров, оптимизации загрузки кресел в самолетах с 80% у Аэрофлота [33] и 87% у *S7 Airlines* [34], а также избавления от бумажной документации на борту и внедрения планшетных компьютеров *Crew Tablet* для использования сотрудниками авиалиний.

«Аэрофлот» также планомерно снижает уровень отходов, который в совокупности составил 13,1 тыс. т в 2021 г., что на 11,9 тыс. т меньше, чем в 2019 г. 10% отходов «Аэрофлот» направил на утилизацию в 2021 г., увеличив этот показатель на 2% в сравнении с 2021 г. Этих результатов компании удалось добиться за счет внедрения системы раздельного сбора отходов во время технического обслуживания воздушных судов [33]. В *S7* также отмечают, что занимаются вопросами более эффективного управления отходами, однако в рамках предпринимаемых действий в своём *ESG*-отчете от 2021 г. компания указывает меры по сокращению отбросов на борту, такие как сокращение бортового питания, отказ от бумажной прессы, а также действия по внедрению электронного документооборота и перехода на материалы многократного использования. *S7* не предоставляет информацию по общему уровню расходов в тоннах, как это делает «Аэрофлот».

Несмотря на то что обе компании стремятся к снижению выбросов CO_2 в атмосферу и уменьшению

количества используемого топлива, «Аэрофлот» реализует, помимо этих двух инициатив, и другие, в частности, программу оптимизации веса воздушных судов посредством более оптимального и точного процесса заправки воздушного судна. Это позволило компании сэкономить в среднем 9,3 тыс. т топлива в год в период с 2017 по 2021 г.; программу улучшения процессов предполетных процедур в рамках контроля процесса запуска двигателей, что также позволило сэкономить в среднем 3 тыс. т топлива в год в период с 2017 по 2021 г., и тщательный контроль процесса мойки самолетов, что позволило «Аэрофлоту» сэкономить в среднем 1,9 тыс. т топлива в год в период с 2017 по 2021 г. [33].

Однако *S7 Airlines* реализует определенный перечень *ESG*-релевантных процессов, многие из которых сопряжены с публичной активностью повышения осведомленности об устойчивом развитии в путешествиях с помощью рекламных материалов, интерактивных порталов по примеру *Green Steps* [34], чего не делает «Аэрофлот», что повышает публичный образ компании *S7* как более экологически ориентированной в сравнении с «Аэрофлотом», что в аспекте инноваций и нанесения вреда окружающей среде не вполне корректно.

В рейтинге проверки безопасности авиалиний *SAFA* показатели *S7 Airlines* выше показателей «Аэрофлота» со значениями в 0,03 и 0,28 соответственно (чем ниже, тем лучше) [33] в 2021 г., хотя и годом ранее данное значение для *S7 Airlines* соответствовало показателю «Аэрофлота» и также составляло 0,28 [34]. Добиться такого показателя *S7 Airlines* удалось благодаря внедрению комплексной системы управления безопасностью полетов, а также ежедневной проверкой каждого из воздушных судов компании.

Для определения существенных тем в области устойчивого развития «Аэрофлот» анализирует информацию по индустрии, общается со стейкхолдерами на предмет формирования существенных тем, а затем формирует матрицу существенности.

«Аэрофлот» более успешно справляется с трудоустройством в свои ряды женщин: количество женщин в общей численности персонала составляет 55% [33], в то время как в *S7 Airlines* — 50% [34]. В совете директоров «Аэрофлота» не присутствует ни одна женщина, в то время как кресло генерального директора в *S7 Airlines* в период с 2020 по 2022 г. занимала женщина. В аспектах безопасности сотрудников коэффициент травматизма у «Аэрофло-

та» снизился с 0,66 до 0,46 в периоде с 2019 по 2022 г. [33], а у *S7 Airlines* в аналогичный период, наоборот, вырос с 0,21 до 1,41 [34]. «Аэрофлоту» удалось достичь таких показателей благодаря внедрению ежеквартальной системы мониторинга случаев травматизма и оперативного внесения изменений во внутренние документы компании в случае необходимости.

«Аэрофлот» использует стандарты *GRI* в рамках составления своей отчетности по устойчивому развитию, чего не делает *S7*.

Авиакомпания «Аэрофлот» добивается более высоких результатов в рамках *ESG*-трансформации в сравнении с *S7 Airlines* благодаря внедрению инновационных технологий в свою деятельность. Обе компании запускают различные инициативы и программы, сопряженные с *ESG*-трансформацией бизнес-процессов, что говорит о комплексном и организованном подходе к вопросам управления устойчивым развитием. К сожалению, другие крупные авиаперевозчики отрасли (*Utair*, *Ural Airlines*) не публикуют отчеты, посвященные вопросам устойчивого развития, что говорит о пока еще недостаточной повсеместной готовности к имплементации подобных практик в индустрии.

Беспроводные телекоммуникационные услуги

Рассмотрим большую тройку телекоммуникационных операторов связи их деятельность в рамках *ESG*-трансформации: «Мегафон», МТС и «ВымпелКом».

МТС и «ВымпелКом» фиксируют информацию касательно прямых выбросов CO_2 в окружающую среду от своих бизнес-процессов и представили следующую информацию в своих отчетах по устойчивому развитию за 2021 г.: 41 тыс. т у МТС [35] и 2,36 тыс. т у «ВымпелКом» [36]. «Мегафон» подобную информацию предпочел не раскрывать. Стоит отметить, что «Мегафон» в том числе не присоединился к целям устойчивого развития ООН в рамках экологических инициатив, ограничившись лишь целями по охране труда, в то время как МТС придерживается принципов по борьбе с изменением климата, сокращения используемой энергии, а также ответственным потреблением и производством. «ВымпелКом» присоединился к цели по сокращению используемой энергии.

Так как деятельность телекоммуникационных компаний не связана напрямую со значительными

выбросами загрязняющих веществ в окружающую среду, тем не менее, они стремятся к повышению своей энергоэффективности, переходя на экологические источники энергии. Так, компания «ВымпелКом» внедряет технологию *Free Cooling* на все свои базовые станции, что в среднем повышает энергоэффективность на 10–12% [36]. Компания МТС пошла еще дальше, установив в южных регионах страны базовые электростанции, получающие энергию посредством солнечных батарей, что позволяет генерировать мощность от 4,5 до 6,7 кВт. МТС также использует и другие технологии энергоэффективности, такие как алгоритмы автоотключения оборудования, использования систем учета электроэнергии, что позволило ей сэкономить 4,3 млн кВт*ч в 2021 г. [35].

Также МТС реализует программу по повышению энергоэффективности дата-центров, включая в себя такие меры, как оптимальное размещение энергоберегающих светильников, автоматизацию управления инженерными системами и применение энергосберегающего оборудования. Это позволило компании придерживаться среднего показателя *PUE* дата-центров в 1,41 [35]. «ВымпелКом» не публикует информацию касательно *PUE* всех своих дата-центров, однако построенный в Ярославле дата-центр позволяет обеспечивать уровень *PUE* до 1,35, что ниже любого *PUE* компании МТС [35]. Также все компании «Большой тройки» заявили о стремлении внедрить и перейти на 100% электронный документооборот.

В вопросах гендерного равенства в трудоустройстве: 45% персонала в МТС [35] — женщины, в то время как в «Мегафон» этот показатель составляет 54% [37], а в «ВымпелКом» — 56% [36]. 22% руководящих позиций в МТС занимают женщины [35], когда как в «ВымпелКом» это значение составляет 24% [36].

Социальные инвестиции в компаниях разнятся: так, лидером в этом вопросе стал МТС с 627 млн руб. в 2021 г. [35], на следующем месте расположился «ВымпелКом» с 520 млн руб. [36], а замыкает список «Мегафон» с 430 млн руб. социальных инвестиций [37].

По уровню безопасности трудового процесса лидирует МТС с 1 несчастным случаем в 2021 г. [35], а «ВымпелКом» в сравнении выглядит более угрожающе — с 10 несчастными случаями в 2021 г. [36]. «Мегафон», в свою очередь, подобную информацию не разглашает.

Средняя зарплата в МТС в 2021 г. составила 70 616 руб. [35], тогда как в «ВымпелКом» этот показатель меньше на 6505 руб. [36]. Этой информацией «Мегафон» также предпочел не делиться.

«ВымпелКом», МТС и «Мегафон» придерживаются стандартов *GRI* при составлении отчетности. Для определения существенных тем компании составляют их перечень, ранжируют их после коммуникации со стейкхолдерами и формируют после этого матрицу существенности.

Несмотря на то что телекоммуникационная отрасль не наносит прямого урона окружающей среде, ключевые компании индустрии всё же уделяют достаточное внимание вопросам устойчивого развития и имплементируют современные технологии для повышения энергоэффективности предприятий, а также концентрируются на социальных аспектах *ESG*, что говорит о высокой степени ответственности отрасли в вопросах *ESG*-трансформации.

Приоритетные цели в рамках *ESG*-трансформации каждая компания определяет в зависимости от своих бизнес-процессов и индустриального профиля. Так, для НЛМК как производителя черной металлургии основными приоритетами являются снижение выброса вредных веществ в атмосферу в рамках своего производства, в том числе и в аспектах утилизации отходов, избавление от сточных вод и поддержание благоприятной экологической обстановки в городах близ производственных площадок, поэтому большая часть *ESG*-инициатив реализована именно в этом направлении. Для «Аэрофлота», к примеру, чьей основной экологической проблемой является выработка CO_2 во время осуществления авиаперелетов, основными приоритетами в рамках своей политики по управлению устойчивым развитием являются инновационные решения по снижению выбросов CO_2 в атмосферу. В компаниях, сфера деятельности которых не связана напрямую с выработкой вредных веществ в атмосферу, больший фокус направляется на социальные аспекты *ESG*, однако некоторые меры в рамках экологической повестки также осуществляется, что повышает *ESG*-рейтинг этих компаний.

Формирование единого подхода к *ESG*-трансформации

Рекомендуемый подход к организации *ESG*-трансформации может быть представлен, по мнению автора, следующими этапами, которые могут быть развернуты в дорожную карту: первые шаги, созда-

ние управляемых процессов, формирование стратегических приоритетов, достижение лидерства.

Первые шаги к устойчивому развитию

На первом этапе компания начинает с минимума сопряженных с *ESG* действий. Она может принимать какие-либо решения, связанные, например, с социальной политикой компании в вопросах инклюзивности и оплаты труда. Катализатором к подобным толчкам может стать влияние социума или давления на реализацию подобных инициатив извне в виде регуляторных требований. Во многом на этом этапе компании стоит исходить от текущих требований в аспектах экологической безопасности и охраны труда, изучить, какие из них могут имплементированы в деятельность компаний и впоследствии качественно улучшены.

Общий подход к началу внедрения *ESG*-трансформации — это:

- определение технологических, производственных, социальных и иных особенностей компании;
- анализ стейкхолдеров и определение первых целей *ESG*-перехода;
- разработка укрупненных политик и позиций;
- запуск первых программ и проектов по устойчивому развитию.

ESG как управляемый процесс

После первых шагов в рамках *ESG*-трансформации компания может задумываться о полномасштабной трансформации, начать второй этап внедрения *ESG* в свою деятельность и рассматривать ее как управляемый процесс. На данном этапе происходит:

- оценка первых результатов;
- определение существенных тем и метрик измерения;
- определение организационной структуры по работе с устойчивым развитием;
- разработка способов борьбы с финансовыми вызовами, которые могут возникнуть при реализации программы *ESG*-трансформации;
- принятие стандартов отчетности;
- реализация действий в рамках принятой стратегии.

ESG как стратегический приоритет

На данном этапе, когда компания уже достигла определенных результатов в развертывании полномасштабной стратегии по устойчивому развитию и

готова приступать к полномасштабной реализации политики устойчивого развития и рассматривать его как стратегический приоритет, важными действиями являются:

- анализ предыдущих шагов и результатов;
- обозначение новых существенных тем и целей;
- внедрение политики, при которой все действия компании сопряжены с анализом влияния этих действий на политику по устойчивому развитию.

ESG-лидерство

Это заключительный этап *ESG*-трансформации, при котором компания начинает более плотно имплементировать стратегию по устойчивому развитию в свою деятельность. На данном этапе происходит:

- интеграция *ESG*-политики с брендом компании;
- внедрение инноваций в контексте устойчивого развития.

Заключение

Выполнение данной работы позволило получить следующие результаты:

- определены составные части *ESG*-аспектов. В большей степени исследователи склоняются к выделению следующих аспектов экологической составляющей *ESG*: адаптация к климатическим изменениям, сокращение выбросов вредных веществ в окружающую среду, а также внедрение различных программ по поддержанию благоприятной экологической обстановки. В рамках социальных аспектов исследователи в основном выделяют охрану труда, гендерное равенство, а также развитие внешних сообществ. В вопросах корпоративного управления наиболее острыми стоят вопросы прозрачности бизнес-процессов, а также инклюзивности совета директоров;
- выявлены основные принципы формирования *ESG*-трансформации. Компаниям стоит ставить конкретные, достижимые, но в то же время реалистичные цели в рамках разработки политики по устойчивому развитию. Помимо этого, компаниям необходимо трансформировать бизнес-процессы для соответствия их заявленной стратегии. Также компаниям стоит тщательно относиться к отчетности и желательно принять международные стандарты отчетности, такие как, к примеру, *GRI*;
- изучены основные концепции трансформационного *ESG*-процесса в рамках бизнеса. Большинство исследователей склоняются к тому, что

- компания в начале своей ESG-трансформации должна определить своё текущее положение в области устойчивого развития, определить дорожную карту трансформации и обозначить основные цели и процессы ESG-трансформации, опираясь в том числе и на стейкхолдеров компании, а также имплементировать значимость ESG-повестки в корпоративную культуру компании и обозначить устойчивое развитие как один из основных стратегических приоритетов;
- определено, что приоритетные цели в рамках ESG-трансформации каждая компания формирует в зависимости от своих бизнес-процессов и индустриального профиля. Также определено, что компании могут претендовать на первенство в своей отрасли в рамках ESG-трансформации при комплексном развертывании инновационных программ внутри своей организации. Также немаловажным при определении ESG-политики и существенных тем является мнение и влияние значимых стейкхолдеров;
 - показано, что компании могут претендовать на первенство в своей отрасли в рамках ESG-трансформации при комплексном развертывании ин-

новационных программ внутри своей организации, как это делает НЛМК, «Аэрофлот» и МТС;

- в большей части проанализированных компаний при определении ESG-политики и существенных тем обязательно учитывается мнение значимых стейкхолдеров. Компании стремятся к поддержанию стандартов GRI, а также принятию целей по устойчивому развитию ООН;
- в рамках социальной политики большинство проанализированных компаний стремятся к гендерному балансу при трудоустройстве, а также обеспечению безопасности работников;
- разработан всеобъемлющий концепт дорожной карты по управлению ESG-трансформацией компании, включающий в себя четыре этапа в зависимости от степени зрелости компании;
- определено, что ключевым для развертывания полномасштабной стратегии по устойчивому развитию стал второй этап «ESG как управляемый процесс», подразумевающий под собой полную переработку бизнес-процессов и корпоративной культуры компании для достижения планомерных и комплексных результатов в области устойчивого развития.

Литература

1. Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // UN. — URL: <https://www.un.org/sustainable-development/ru/sustainable-development-goals> (дата обращения: 11.03.2023).
2. Integrating SDGs into sustainability reporting [Электронный ресурс] // GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/sustainable-development/integrating-sdgs-into-sustainability-reporting> (дата обращения: 12.03.2023).
3. РАСПОРЯЖЕНИЕ от 29 октября 2021 г. № 3052-р [Электронный ресурс] // Правительство РФ. — URL: <http://static.government.ru/media/files/ADKkCzpfWO32e2yA0BhtlpyzWfHaiUa.pdf> (дата обращения: 12.04.2023).
4. Что будет с ESG-повесткой в России: семь главных вопросов [Электронный ресурс] // РБК. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/cmrm/634e6bda9a794715992af39d> (дата обращения: 12.04.2023).
5. Методология ESG-рейтингов: доклад Банка России [Электронный ресурс] // Банк России. — URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=14475> (дата обращения: 12.04.2023).
6. Afanas'ev M.P., Shash N.N. ESG Transformation in the Corporate Sector: Systematizing the Global Approach // Studies on Russian Economic Development, 2022, vol. 33, no. 6, pp. 707–715.
7. Finance [Электронный ресурс] // OECD. URL: <https://www.oecd.org/finance> (дата обращения: 12.02.2023).
8. Цыгалов Ю.М. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний [Текст] / Ю.М. Цыгалов, С.А. Стрижов // Управленческое консультирование. — 2022. — № 7. — С. 88–95.
9. Gassmann P., Herman C., Kelly C. Are you ready for the ESG revolution? // PwC Strategy + Business. 2021.
10. Five ways that ESG creates value [Электронный ресурс] // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value> (дата обращения: 12.02.2023).
11. The four profiles of ESG maturity and ambition [Электронный ресурс] // PwC. URL: <https://www.pwc.com/ca/en/today-s-issues/environmental-social-and-governance/four-profiles-of-esg-maturity.html> (дата обращения: 13.02.2023).
12. Eccles R.G., Serafeim G. The performance frontier // Harvard business review, 2013, vol. 91, no. 5, pp. 50–60.
13. Muff K. From ESG Management to Positive Impact Creation: The Dual Mindset Transformation // Organization Development Review, 2022, vol. 54, no. 1.
14. Voorhees P.M., Croessmann D., LoMonaco G.W. Roadmap to an ESG Strategy: Five Key Steps for Success in 2022 // The Journal of Equipment Lease Financing, 2022, vol. 40, no. 1, pp. 1–11.
15. How to integrate ESG and transform your company for the better [Электронный ресурс] // Kearney. URL: <https://www.kenearney.com/article/-insights/how-to-integrate-esg-and-transform-your-company-for-the-better> (дата обращения: 14.05.2023).
16. ESG's Footprint on Business [Электронный ресурс] // Forrester. URL: <https://www.forrester.com/blogs/esgs-footprint-on-business> (дата обращения: 17.05.2023).
17. ESG Program Maturity: Four Stages [Электронный ресурс] // Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/>

- crowe/2022/01/03/esg-program-maturity-four-stages/?sh=69c45bd350af (дата обращения: 17.05.2023).
18. ESG-рэнкинг российских компаний [Электронный ресурс] // RAEX. URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2023.6 (дата обращения: 18.05.2023).
 19. Экологический парк «Лебединое озеро» — естественный индикатор благополучной экологической обстановки на НЛМК [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/swan-lake-park-a-natural-indicator-of-clean-environment-at-novolipetsk> (дата обращения: 13.06.2023)
 20. Липецк — самый чистый металлургический город [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/lipetsk-the-least-polluted-steelmaking-city> (дата обращения: 13.06.2023).
 21. Ноль сбросов в водоемы — замкнутый водооборот на предприятиях Группы [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/zero-discharges-into-water-nlmk-group-companies-introduce-a-closed-loop-water-system> (дата обращения: 13.06.2023).
 22. Устойчивое развитие [Электронный ресурс] // Северсталь. — URL: <https://severstal.com/rus/sustainable-development> (дата обращения: 13.06.2023).
 23. Устойчивое развитие [Электронный ресурс] // Евраз. — URL: <https://www.evraz.com/ru/sustainability> (дата обращения: 13.06.2023).
 24. Отчеты об устойчивом развитии [Электронный ресурс] // Мечел. — URL: https://mechel.ru/sustainability/esg_reports (дата обращения: 13.06.2023).
 25. «Россиянка» — самая современная и производительная доменная печь в России [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/blast-furnace-no-7-the-most-advanced-and-productive-blast-furnace-in-russia> (дата обращения: 13.06.2023).
 26. Вторая жизнь стали. Переработка железного лома — важная экологическая функция Группы НЛМК [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/giving-steel-a-second-life-scrap-recycling-as-an-important-part-of-nlmk-group-s-environmental-role> (дата обращения: 13.06.2023).
 27. «Зеленые» технологии генерации электроэнергии на Липецкой производственной площадке [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/energy-efficiency/cases/green-power-generation-at-the-lipetsk-site0> (дата обращения: 13.06.2023).
 28. Рациональное использование земель [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/environmental-development/rational-use-of-land> (дата обращения: 11.06.2023).
 29. Отчет об устойчивом развитии [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: https://nlmk.com/upload/iblock/7e4/2uiyjnudeg1eb35ls7etpmiki0x8wptm/NLMK_OUR_2022.pdf (дата обращения: 11.06.2023).
 30. Модернизация освещения на производстве [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/lighting-upgrades> (дата обращения: 13.06.2023).
 31. Годовой отчет [Электронный ресурс] // НЛМК. — URL: https://nlmk.com/upload/iblock/19f/AR_NLMK_2020_RUS.pdf (дата обращения: 11.06.2023).
 32. Airplane pollution [Электронный ресурс] // European Federation for Transport and Environment. URL: <https://www.transportenvironment.org/challenges/planes/airplane-pollution> (дата обращения: 14.06.2023).
 33. Устойчивое развитие [Электронный ресурс] // Аэрофлот. — URL: <https://ir.aeroflot.ru/ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 13.06.2023).
 34. Устойчивое развитие [Электронный ресурс] // S7 Airlines. — URL: <https://www.s7.ru/ru/about/sustainability> (дата обращения: 13.06.2023).
 35. Отчет устойчивого развития [Электронный ресурс] // МТС. — URL: <https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 13.06.2023).
 36. Устойчивое развитие [Электронный ресурс] // Билайн. — URL: <https://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/social> (дата обращения: 13.06.2023).
 37. Годовой отчет 2021 [Электронный ресурс] // Мегафон. — URL: https://corp.megafon.ru/ai/document/12317/file/megafon_ar_2021_web_ru.pdf (дата обращения: 13.06.2023).

References

1. Tseli v oblasti ustojchivogo razvitiya [Sustainable Development Goals]. Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals> (accessed: 11.03.2023). (in Russian)
2. Integrating SDGs into sustainability reporting. URL: <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/sustainable-development/integrating-sdgs-into-sustainability-reporting> (accessed: 12.03.2023).
3. RASPORJAZHENIE ot 29 oktyabrya 2021 g. No 3052-r [ORDER No. 3052-r dated October 29, 2021]. URL: <http://static.government.ru/media/files/ADKkCzp3fWO32e2yA0B-htlpyzWfHaiUa.pdf> (accessed: 12.04.2023). (in Russian)
4. Chto budet s ESG-povestkoj v Rossii: sem' glavnyh voprosov [What will happen to the ESG in Russia: The seven main questions]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/cmrm/634e6bda9a794715992af39d> (accessed: 12.04.2023). (in Russian)
5. Metodologiya ESG-rejtingov: doklad Banka Rossii [Methodology of ESG ratings: report of the Bank of Russia]. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=14475> (accessed: 12.04.2023). (in Russian)
6. Afanas' ev M. P., Shash N. N. ESG Transformation in the Corporate Sector: Systematizing the Global Approach // Studies on Russian Economic Development, 2022, vol. 33, no. 6, pp. 707–715. DOI: 0.1134/S1075700722060028
7. Finance. URL: <https://www.oecd.org/finance> (accessed: 12.02.2023).
8. Tsygalov Yu.M., Strizhov S.A. ESG-transformation Policies and Procedures for Russian Companies // Administrative consulting, 2022, no. 7, pp. 88–95 (in Russian). DOI: 10.22394/1726-1139-2022-7-88-95
9. Gassmann P., Herman C., Kelly C. Are you ready for the ESG revolution? // PwC Strategy + Business. 2021.
10. Five ways that ESG creates value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value> (accessed: 12.02.2023).
11. The four profiles of ESG maturity and ambition // PwC. URL: <https://www.pwc.com/ca/en/today-s-issues/environmental-social-and-governance/four-profiles-of-esg-maturity.html> (accessed: 13.02.2023).
12. Eccles R.G., Serafeim G. The performance frontier // Harvard business review, 2013, vol. 91, no. 5, pp. 50–60.
13. Muff K. From ESG Management to Positive Impact Creation: The Dual Mindset Transformation // Organization Development Review, 2022, vol. 54, no. 1.

14. Voorhees P.M., Croessmann D., LoMonaco G.W. Roadmap to an ESG Strategy: Five Key Steps for Success in 2022 // The Journal of Equipment Lease Financing (Online, 2022, vol. 40, no. 1, pp. 1–11).
15. How to integrate ESG and transform your company for the better. URL: <https://www.kearney.com/article/-/insights/how-to-integrate-esg-and-transform-your-company-for-the-better> (accessed: 14.05.2023).
16. ESG's Footprint on Business. URL: <https://www.forrester.com/blogs/esgs-footprint-on-business> (accessed: 17.05.2023).
17. ESG Program Maturity: Four Stages. URL: <https://www.forbes.com/sites/crowe/2022/01/03/esg-program-maturity-four-stages/?sh=69c45bd350af> (accessed: 17.05.2023).
18. ESG-renking Rossijskikh kompanij [ESG-ranking of Russian companies]. RAEX. URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2023.6 (accessed: 18.05.2023).
19. Ekologicheskij park «Lebedinoe ozero» — estestvennyj indikator blagopoluchnoj ekologicheskoj obstanovki na NLMK [The Swan Lake Ecological Park is a natural indicator of a prosperous environmental situation at NLMK] // НЛМК. URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/swan-lake-park-a-natural-indicator-of-clean-environment-at-novolipetsk> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
20. Lipeck — samyj chistyj metallurgicheskij gorod [Lipetsk is the cleanest metallurgical city]. URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/lipetsk-the-least-polluted-steel-making-city> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
21. Nol' sbrosov v vodoemy — zamknutyj vodooborot na predpriyatiyah Gruppy [Zero discharges into reservoirs — a closed water cycle at the Group's enterprises]. URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/zero-discharges-into-water-nlmk-group-companies-introduce-a-closed-loop-water-system> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
22. Ustojchivoje razvitie [Sustainable development]. URL: <https://severstal.com/rus/sustainable-development> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
23. Ustojchivoje razvitie [Sustainable development]. URL: <https://www.evraz.com/ru/sustainability> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
24. Otchet ob ustojchivom razvitanii [Sustainability development reports]. URL: https://mechel.ru/sustainability/esg_reports (accessed: 13.06.2023).
25. «Rossiyanka» — samaya sovremennaya i proizvoditel'naya domennaya pech' v Rossii ["Rossiyanka" is the most modern and productive blast furnace in Russia] URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/blast-furnace-no-7-the-most-advanced-and-productive-blast-furnace-in-russia> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
26. Vtoraya zhizn' stali. Pererabotka zheleznoego loma — vazhnaya ekologicheskaya funkciya Gruppy NLMK [The second life of steel. Recycling of scrap iron is an important environmental function of NLMK Group]. URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/giving-steel-a-second-life-scrap-recycling-as-an-important-part-of-nlmk-group-s-environmental-role> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
27. «Zelenye» tekhnologii generacii elektroenergii na Lipeckoj proizvodstvennoj ploshchadke ["Green" technologies for generating electricity at the Lipetsk production site] // НЛМК. URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/energy-efficiency/cases/green-power-generation-at-the-lipetsk-site0> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
28. Racional'noe ispol'zovanie zemel' [Rational use of land] // НЛМК. URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/environmental-development/rational-use-of-land> (accessed: 11.06.2023). (in Russian)
29. Otchet ob ustojchivom razvitanii [Sustainable Development Report] // НЛМК. URL: https://nlmk.com/upload/iblock/7e4/2uiyjnudeg1eb35ls7etpmiki0x8wptm/NLMK_OUR_2022.pdf (accessed: 11.06.2023). (in Russian)
30. Modernizaciya osveshcheniya na proizvodstve [Modernization of lighting in production] URL: <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/lighting-upgrades/> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
31. Godovoj otchet [Annual Report] // НЛМК. URL: https://nlmk.com/upload/iblock/19f/AR_NLMK_2020_RUS.pdf (accessed: 11.06.2023) (in Russian)
32. Airplane pollution. URL: <https://www.transportenvironment.org/challenges/planes/airplane-pollution> (accessed: 14.06.2023). (in Russian)
33. Ustojchivoje razvitie [Sustainable development]. URL: <https://ir.aeroflot.ru/ustoychivoje-razvitie> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
34. Ustojchivoje razvitie [Sustainable development]. URL: <https://www.s7.ru/ru/about/sustainability> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
35. Otchet ustojchivogo razvitiya [Sustainable Development Report]. URL: <https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
36. Ustojchivoje razvitie [Sustainable development]. URL: <https://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/social> (accessed: 13.06.2023). (in Russian)
37. Godovoj otchet [Annual Report] // Мерафон. URL: https://corp.megafon.ru/ai/document/12317/file/megafon_ar_2021_web_ru.pdf (accessed: 13.06.2023). (in Russian)