

Научная статья

Original article

УДК 336

doi: 10.55186/2413046X\_2025\_10\_2\_45

**ПРОЦЕСС ИНТЕГРАЦИИ ESG-ПРИНЦИПОВ В ПРАКТИКУ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**  
**THE PROCESS OF INTEGRATING ESG-PRINCIPLES TO CORPORATE  
GOVERNANCE PRACTICES**



***Благодарности:** исследование выполнено при поддержке БРФФИ в рамках  
научного проекта № Г23У-007.*

***Acknowledgments:** the research was carried out with the financial support of the  
BRFFR within the framework of the scientific project No. № Г23У-007.*

**Кадол Наталья Федоровна**, д.э.н., доцент, профессор кафедры экономической теории и мировой экономики, Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины, Гомель, Республика Беларусь, e-mail: NKadol@yandex.ru

**Kadol Natallia**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory and World Economy, F. Skaryna Gomel State University, Gomel, Republic of Belarus, e-mail: NKadol@yandex.ru

**Аннотация.** Возрастающее число социально-экономических проблем требует новых подходов, взаимодействия и синергии различных институтов общества, развития чувства социальной ответственности социума. Внедрение ESG-принципов в практику корпоративного управления становится важным механизмом трансформации бизнеса, ориентированного на устойчивое развитие, что подчёркивает актуальность работы. Отмечено, что интеграция ESG-принципов в практику корпоративного управления

улучшает устойчивость компании за счет соблюдения экологических, социальных и управленческих норм. Показано, что процесс интеграция ESG-принципов в управленческую практику предполагает проведение оценки как экологического, социального воздействия компаний, так и оценки экономического результата, который они получают. Такая оценка поможет выявить слабые места, которые необходимо оптимизировать компании, положительное и отрицательное влияние на экосистеме вокруг него и общество. Предложен алгоритм внедрения ESG-принципов в практику корпоративного управления, который предполагает реализацию определенных этапов. Выявлено, что интеграция ESG-компонентов в практику корпоративного управления открывает компаниям возможность завоевать доверие инвесторов, завоевать лояльность клиентов, сократить операционные расходы, улучшить финансовые показатели. Отмечено, что интеграция ESG-компонентов в практику корпоративного управления реализуется как правило посредством внутренних программ, а также путем создания различных инициатив.

**Abstract.** Socio-economic challenges require new approaches and co-operation, as well as the development of social responsibility. The introduction of ESG principles into the practice of corporate governance becomes an important mechanism of transformation of business oriented towards sustainable development, which underlines the relevance of the work. It is noted that the integration of ESG principles into the management process provides a holistic approach that adjusts the environmental, social and management practices of the company to improve its sustainability. It is shown that the process of integrating ESG principles into management practices involves an assessment of both the environmental and social impacts of companies and an assessment of the economic performance they receive. Such an assessment will help to identify weaknesses that need to be optimised by the company, as well as the positive and negative impacts on the surrounding ecosystem and society. An algorithm is proposed for

introducing ESG principles into corporate governance practice, which involves the implementation of certain stages. It is revealed that the integration of ESG components into corporate governance practices opens up opportunities for companies to win the trust of investors, gain customer loyalty, reduce operating costs, and improve financial performance. It is noted that the integration of ESG components into corporate governance practices is usually implemented through internal programmes, as well as through the creation of various initiatives.

**Ключевые слова:** ESG-принципов, устойчивое развитие, корпоративное управление, управленческий процесс

**Keywords:** ESG-principles, sustainable development, corporate governance, management process

Трансформации и потрясения, происходящие в современном мире вызывают рост числа социальных и экологических проблем. Решение возникающих проблем, вектор на устойчивое развитие требует коллаборации различных институтов общества. В связи с этим наблюдается активная вовлеченность в эти процессы частного сектора. Так, бизнес-сообщество ставит перед собой задачи по вкладу в достижение определенных Целей устойчивого развития и реализует их путем внедрения ESG-принципов в стратегию корпоративного управления. Таким образом ESG-принципы, включающие экологические, социальные и управленческие стандарты с целью достижения долгосрочной устойчивости, становятся неотъемлемым элементом стратегии корпоративного управления.

Экологический компонент ESG-принципов включает оценку углеродного следа компаний, использования природных ресурсов, управления отходами и их утилизацию.

Социальный компонент, включающий социальные ценности в рамках ESG-принципов, подразумевает высокую социальную ответственность

компании, создание лояльности ко всем представителям социума: к персоналу, клиентам, обществу.

G-компонент ESG-принципов в системе корпоративного управления должен характеризовать стремление компании удовлетворить ожидания и интересы сотрудников, клиентов и акционеров компании.

Соблюдение и внедрение ESG-принципов в практику корпоративного управления становится все более важными неотъемлемым элементом как для инвесторов, так для сотрудников и клиентов. Они формируют восприятие компании и оценку ее эффективности, выходя за рамки финансовых показателей. Кроме того ESG-принципы помогают инвесторам оценивать инициативы компаний и их приверженность решению экологических проблем, социальной ответственности и надлежащего управления. ESG критерии также являются ценным индикатором долгосрочного и устойчивого финансового успеха. В этой связи целью работы является анализ процесса интеграции ESG-принципов в практику корпоративного управления.

Имеющиеся данные и мировая практика демонстрируют нам, что актуальность интеграции ESG-принципов в практику корпоративного управления растет с каждым годом. Все большее количество компаний имеют ESG-программы в практике управления. Так, например, в отчете консалтинговой фирмы KPMG, опубликованном в конце 2022 года, констатируется, что 96 % из 250 крупнейших компаний мира опубликовали отчеты об устойчивом развитии и их приверженности соблюдению показателей ESG. Это свидетельствует об активном внедрении ESG-принципов в практику корпоративного управления [5, 9].

Общий объем активов импакт-инвестиций за последние 15 лет вырос более чем в семь раз и составляет порядка 20 % от общего рынка инвестиций. Также, например, по данным отчета Фонд SIF более 12 % инвестиционных активов на территории США приходится на устойчивое инвестирование с использованием ESG-критериев [1].

Внедрение ESG-принципов в практику корпоративного управления позволяет компаниям получать определенные выгоды и преимущества.

Например, компании с успешными ESG-программами могут улучшить свою позицию на рынке, свою репутацию. Ведь сегодня многие потребители, поставщики, инвесторы сопоставляют свой выбор с ответственностью компании в достижении Целей в области устойчивого развития, соблюдением ESG-принципов. Кроме того внедрение ESG-принципов в практику корпоративного управления способствует привлечению новых инвесторов и капитала [4]. Внедрение ESG-принципов в практику корпоративного управления может способствовать улучшению финансовых показателей деятельности компаний [2].

Если рассматривать взаимодействие компаний с поставщиками, то они готовы платить дополнительно 5 % надбавки к цене за продукцию поставщикам, которые внедряют и реализуют концепцию ESG. Такие данные отражены в опросе, проведенном Enterprise Strategy Group, где указано, что порядка 70 % респондентов готовы поддерживать и сотрудничать с социально ответственными компаниями и поставщиками [12].

Кроме того, практика показывает, что внедрение ESG-принципов в практику корпоративного управления делает компании более устойчивыми и мобильными.

Таким образом мы можем сделать вывод, что внедрение ESG-принципов в практику корпоративного управления дает определённые выгоды как самим компаниям, так и всем заинтересованным сторонам (смотри рисунок 1).

Показатели реализации ESG-принципов в практике корпоративного управления компании имеют решающее значение для многих заинтересованных сторон по разным причинам. Все чаще заинтересованные стороны – от инвесторов до сотрудников – требуют от компаний продемонстрировать прозрачность в том, как и в какой степени ее деятельность влияет на экосистемы, в которые она встроена.

Поэтому в интересах компании выявлять значимые проблемы, связанные с ESG-принципами и управлять ими, поскольку это создает ценность для нее самой и ее заинтересованных сторон.

<b>Руководство компании и ее собственники</b>
• Репутация бренда, снижение затрат и издержек, инновационность, минимизация нефинансовых рисков
<b>Инвесторы</b>
• Минимизация нефинансовых рисков и инвестиционная привлекательность
<b>Сотрудники</b>
• HR-репутация компании, вовлеченность сотрудников, снижение текучести кадров
<b>Потребители и поставщики</b>
• Удовлетворение запросов, ожиданий и требований потребителей и поставщиков
<b>Институциональные регуляторы</b>
• Удовлетворение требований и запросов со стороны национальных и международных регулирующих органов

Рисунок 1 – Механизм влияния ESG концепции на всех заинтересованных сторон

Таким образом компаниям следует стремиться включать в свои стратегии развития различные практики и идеи реализации ESG-компонентов. Например, это могут быть инициативы связанные с сокращением выбросов парниковых газов, создание более ответственных и устойчивых цепочек поставок, реализация мер по адаптации к изменению климата, принятие модели экономики замкнутого цикла, которая будет направлена на повторное использование компонентов и материалов продукции.

Для внедрения ESG-принципов в практику корпоративного управления и их реализацию мы предлагаем следующий алгоритм (смотри рисунок 2).

Разработка ESG-концепции прежде всего должна начинаться с комплексного процесса, который строится в рамках взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. На начальном этапе интеграции концепции ответственные лица со стороны компании должны собрать данные от всех заинтересованных сторон о важности различных ESG-компонентов, риска, возможностях. Следует выделить ключевые вопросы и направления ESG-

концепции, которые имеют первостепенное значение для руководства компании, ее сотрудников, а также для внешних игроков, а именно инвесторов, поставщиков и потребителей.

Следующим этапом для компании является оценка значимости различных аспектов реализации концепции ESG. Данная оценка будет полезна в создании экономического обоснования соответствующих инициатив и выявления ключевых показателей оценки эффективности. На основе анализа собранной информации необходимо выявить ключевые проблемы, которые наиболее важны как для самой компании, так и для внешних заинтересованных сторон. Кроме того необходимо также отметить проблемы, которые менее значимы для одной из сторон или для обеих. На основе этой оценки необходимо расставить приоритеты для различных элементов ESG стратегии.

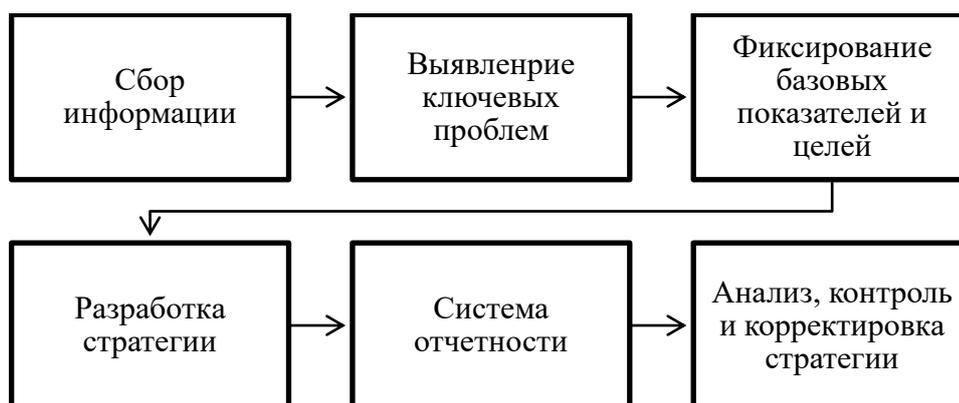


Рисунок 2 – Алгоритм разработки и внедрения ESG-компонентов в практику корпоративного управления

Следующим этапом внедрения и разработки ESG стратегии является выявление базовых показателей по тем компонентам ESG стратегии, которые были определены. Для анализа и будущего сравнения эффективности внедрения этих компонентов необходимо зафиксировать их на текущий период времени.

После данного этапа целесообразно разработать дорожную карту реализации ESG стратегии. Она должна включать подробный план

реализации ESG стратегии с указанием сроков, этапов и обязанностей. Это предполагает определение ключевых показателей для анализа и точек их контроля.

Система отчетности, включающая внутренний и внешний аудит эффективности ESG- стратегии и ее соответствия принятым стандартам, является одним из ключевых этапов разработки и внедрения ESG-компонентов в практику корпоративного управления. Данная система отчетности послужит в дальнейшем основой для публичного раскрытия данных и формирования нефинансовых отчетов.

Система отчетности включает анализ ключевых показателей эффективности реализации ESG стратегии. Они могут быть и количественными, такими как выбросы парниковых газов, и качественными, например, кодекс поведения, политика деловой этики [5].

Для оценки результатов интеграции и реализации ESG критериев в практике корпоративного управления существуют определенные стандарты отчетности, которые подразумевают определенный порядок и правила формирования и предоставления нефинансовой отчетности. Например, наиболее распространёнными стандартами в рамках нефинансовой отчетности оценки ESG критериев и устойчивого развития являются: GRI, SASB, CDP, TCFD [1].

Также можно отметить, что для оценки социальных аспектов ESG критериев в международной практике применяется практически тот же диапазон методов и подходов, который используется при оценке различных социальных проектов и программ. К ним относятся: стоимостные оценки социальных результатов, гибкие, прагматичные методы оценки, единая рамка для управления социальным воздействием. Наиболее распространенными методами измерения социального эффекта применительно к социальному предпринимательству являются: BSc, SROI, SCBA, PSIA, OASIS [10].

Кроме нефинансовой отчетности следует выделить ESG-рейтинги и ESG-рэнкинги. Они помогают проанализировать, как компания реализует ESG-принципам. ESG-рейтинг отражает мнение экспертной организационной структуры о том, насколько ключевые решения компании ее ESG-принципам. ESG-рэнкинг присваивается такими агентствами, как Moody's, Standard & Poor's и Fitch, а организации представляются в последовательности присвоенному им рангу [7, 11]. Однако все вышеперечисленные стандарты раскрытия нефинансовой информации и рейтинги являются добровольными.

Конечно очень важным этапом алгоритма разработки и внедрения ESG-компонентов в практику корпоративного управления является анализ, контроль и корректировка стратегии. Система контроля позволяет сделать анализ и оценку проведенной работы как на любом выбранном промежутке, так и по конечному результату. Это также поможет выявить слабые места, которые необходимо оптимизировать.

Таким образом стратегия ESG это общеорганизационный подход, который корректирует экологические, социальные и управленческие практики компании для повышения их устойчивости. Интеграция ESG-компонентов в практику корпоративного управления предполагает осуществление деятельности таким образом, чтобы обеспечивать создание ценности в долгосрочном периоде времени, минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, местное сообщество, общество, или сводит к минимуму эти негативные эффекты. Интеграция ESG-компонентов в практику корпоративного управления открывает компании возможность завоевать доверие инвесторов, завоевать лояльность клиентов, сократить операционные расходы, улучшить финансовые показатели. Интеграция ESG-компонентов в практику корпоративного управления реализуется как правило посредством внутренних программ. Также одним из механизмов интеграция ESG-критериев является создание различных инициатив.

Например, это могут быть инициативы связанные с сокращением выбросов парниковых газов, создание более ответственных и устойчивых цепочек поставок, реализация мер по адаптации к изменению климата, принятие модели экономики замкнутого цикла. Для реализации подобных инициатив необходимо использовать потенциал взаимодействия различных секторов экономики, необходимо вовлекать различные институты общества. В этой связи одним из механизмов реализации подобных инициатив в рамках ESG стратегии является социальное предпринимательство. И сегодня оно становится одним из механизмом финансирования социальной сферы, важной частью ESG стратегии и одним из инструментов достижения устойчивого социально-экономического развития.

#### **Список источников**

1. Кадол, Н. Ф. Социальное предпринимательство как инструмент ESG-трансформации в контексте устойчивого развития / Н. Ф. Кадол // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 4. – С. 203-209.
2. Alareeni, B. A., Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500listed firms / B.A. Alareeni, A. Hamdan // Corporate Governance: The International Journal of Business in Society. – 2022. – №20(7). – P. 1409–1428. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0258/>
3. Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG – URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>.
4. Di Simone, L., Petracci, B., Piva, M. Economic sustainability, innovation, and the ESG factors: An empirical investigation / L. Di Simone, B. Petracci, M. Piva // Sustainability. – 2022. – №14(4), 4. <https://doi.org/10.3390/su14042270/>
5. ESG strategy and management: Complete guide for businesses. – URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses>

6. Global ESG ETF assets 2006-2023 – URL: <https://www.statista.com/statistics/1297487/assets-of-esg-etfs-worldwide/>.
7. Global Survey Finds Businesses Increasing ESG Commitments, Spending [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.navexglobal.com> (дата обращения 15.02.2024).
8. Keitsch, M. Structuring ethical interpretations of the sustainable development goals: concepts, implications and progress / M. Keitsch //Sustainability. – 2019. – №8. – P. 56-65.
9. Report on us sustainable investing trends [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses//>
10. Social Impact Measurement Methods: Important indicators, strengths, weaknesses, value placed on comparing impact [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.socialenterprise.nl//>
11. Sustainalytics' list of companies that received top ESG Risk Rating scores [Электронный ресурс]. – // URL: <https://www.sustainalytics.com>.
12. Zhou, G., Liu, L., & Luo, S. (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. firms / G. Zhou, L. Liu, S. Luo // Business Strategy and the Environment. – 2022. – №31. – P. 3371-3387. <https://doi.org/10.1002/bse.3089/>.

### References

1. Kadol, N. F. Social entrepreneurship as a tool of ESG-transformation in the context of sustainable development / N. F. Kadol // State and Municipal Management. Uchenye zapiski. - 2022. - № 4. - С. 203-209.
2. Alareeni, B. A., Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500listed firms / B.A. Alareeni, A. Hamdan // Corporate Governance: The International Journal of Business in Society. – 2022. – №20(7). – P. 1409–1428. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0258/>

3. Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG – URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>.
4. Di Simone, L., Petracci, B., Piva, M. Economic sustainability, innovation, and the ESG factors: An empirical investigation / L. Di Simone, B. Petracci, M. Piva // Sustainability. – 2022. – №14(4), 4. <https://doi.org/10.3390/su14042270/>
5. ESG strategy and management: Complete guide for businesses. – URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses>
6. Global ESG ETF assets 2006-2023 – URL: <https://www.statista.com/statistics/1297487/assets-of-esg-etfs-worldwide/>.
7. Global Survey Finds Businesses Increasing ESG Commitments, Spending. – URL: <https://www.navexglobal.com> (дата обращения 15.02.2024).
8. Keitsch, M. Structuring ethical interpretations of the sustainable development goals: concepts, implications and progress / M. Keitsch // Sustainability. – 2019. – №8. – P. 56-65.
9. Report on us sustainable investing trends. – URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses//>
10. Social Impact Measurement Methods: Important indicators, strengths, weaknesses, value placed on comparing impact. – URL: <https://www.socialenterprise.nl//>
11. Sustainalytics' list of companies that received top ESG Risk Rating scores. – // URL: <https://www.sustainalytics.com>.
12. Zhou, G., Liu, L., Luo, S. Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. firms / G. Zhou, L. Liu, S. Luo // Business Strategy and the Environment. – 2022. – №31. – P. 3371-3387. <https://doi.org/10.1002/bse.3089/>.