

Научная статья

УДК 33.053

JEL: O13, O15, O38, O44, Q01

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>

## Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления

Андрей Маркович Марголин<sup>1</sup>, Ирина Владимировна Вякина<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

<sup>2</sup> Тверской государственный технический университет, Тверь, Россия

<sup>1</sup> [margolin-am@ranepa.ru](mailto:margolin-am@ranepa.ru)

<sup>2</sup> [ivyakina@yahoo.com](mailto:ivyakina@yahoo.com), <https://orcid.org/0000-0003-1925-2286>

### Аннотация

**Цель** статьи – выявление и идентификация факторов, препятствующих эффективному проведению ESG-трансформации систем управления, с учетом новых рисков и вызовов устойчивому развитию, и обоснование механизмов, обеспечивающих ее реализацию.

**Методы или методология проведения работы.** Наряду с традиционными методами научного анализа, а также междисциплинарного подхода, характерного для исследования проблем устойчивого развития и диагностики ключевых факторов, связанных с ESG-трансформацией систем управления, в работе выполнен обзор научной литературы. В рамках исследования использовались различные рейтинговые модели, нормативные документы и руководящие принципы устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности и диагностики ESG-факторов.

**Результаты работы.** В работе проведена диагностика управляемых и неуправляемых рисков ESG-трансформации систем управления, определены тренды развития компетенций управленческих кадров, такую трансформацию осуществляющих, и раскрыты особенности достижения целей устойчивого развития. Суть авторской позиции заключается в том, что для достижения любой из целей устойчивого развития необходимо выполнение двух обязательных условий: обеспечение эффективного взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества и применение комплексного подхода к рассмотрению экономических, социальных и экологических аспектов, отражающих ее специфику.

**Выводы.** Предложенный подход дает возможность разработки научно обоснованного инструментария минимизации рисков и механизмов достижения целей устойчивого развития на основе ESG-трансформации систем управления. Результаты, полученные в статье, могут быть использованы профессиональным сообществом, заинтересованном в продвижении ESG-повестки и достижении целей устойчивого развития на основе ESG-трансформации государственного и корпоративного управления.

**Ключевые слова:** ESG-риски, ESG-трансформация систем управления, ESG-факторы, устойчивое развитие, цели устойчивого развития

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Для цитирования:** Марголин А. М., Вякина И. В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368

EDN: HKVXNV. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>

© Марголин А. М., Вякина И. В., 2022



Original article

## Risks, threats and mechanisms of management systems ESG-transformation

Andrey M. Margolin<sup>1</sup>, Irina V. Vyakina<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia

<sup>2</sup> Tver State Technical University, Tver, Russia

<sup>1</sup> margolin-am@ranepa.ru

<sup>2</sup> ivyakina@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-1925-2286>

### Abstract

**Purpose:** the article aims at justification and identification of the factors hindering the effective implementation of the management systems ESG-transformation, taking into account new risks and threats to sustainable development, and substantiation of the mechanisms that ensure its implementation.

**Methods:** along with the traditional methods of scientific analysis, interdisciplinary approach typical for the study of sustainable development problems and the diagnosis of key factors associated with ESG-transformation of management systems, carried out a review of scientific literature, used various rating models, regulatory documents and guidelines for sustainable development, corporate social responsibility and diagnostics of ESG-factors.

**Results:** the article performed diagnostics of managed and unmanaged risks of ESG-transformation of management systems, identified trends in the development of managerial personnel competencies that carry out such a transformation, and disclosed the features of achieving sustainable development goals. The essence of the author's position is that in order to achieve any of the sustainable development goals, two mandatory conditions must be met: ensuring effective interaction between the state, business and civil society and applying an integrated approach to considering economic, social and environmental aspects that reflect its specifics.

**Conclusions and Relevance:** the proposed approach makes it possible to develop scientifically based tools for minimizing risks and mechanisms for achieving sustainable development goals based on the ESG-transformation of management systems. Results obtained in the article may be useful for the professional community interested in promoting the ESG-agenda and achieving sustainable development goals based on the ESG-transformation of public and corporate governance.

**Keywords:** ESG-risks, ESG-transformation of management systems, ESG-factors, sustainable development, sustainable development goals

**Conflict of Interest.** The Authors declares no Conflict of Interest.

**For citation:** Margolin A. M., Vyakina I. V. Risks, threats and mechanisms of management systems ESG-transformation. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022; 13(3):352–368. (In Russ.)

EDN: HKVXNV. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>

© Margolin A. M., Vyakina I. V., 2022

### Введение

За последние несколько десятилетий концепции устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности (КСО), идеология ESG-трансформации превратились из маргинальных теорий в комплексные междисциплинарные научные и методологические концепции, признанные как академической наукой, так и бизнес-сообществом. В течение полувека во всем мире проведено бесчисленное множество исследований по проблематике корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, предложены сотни определений корпоративной устойчивости, социальной ответственности и устойчивого развития.

Сегодня необходимость формирования новых моделей управления экономическими системами

разного уровня в рамках парадигмы устойчивого развития с учетом экономических, социальных и экологических трендов нашла свое отражение не только в научных трудах, но и в стратегических документах ООН, большинства государств и корпоративных структур.

Несмотря на значительный объем исследований, посвященных проблематике устойчивого развития и применению принципов ESG, формализованная и признанная профессиональным сообществом методология диагностики ESG-факторов отсутствует, перечень конкретных индикаторов устойчивого развития сильно различается в зависимости от целей, задач, предмета исследования. Кроме того, пользователи информации, в том числе инвесторы, менеджеры и другие заинтересованные стороны, обращают внимание на сложность по-

нимания зачастую несопоставимых данных ESG-рейтингов и ESG-отчетности.

Стоит отметить, что процесс формирования единой методологии идентификации и диагностики факторов ESG продолжается не только в Российской Федерации, но и в мире в целом. Его первый этап был связан с разработкой Комиссией ООН по устойчивому развитию Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) индикаторов устойчивого развития. На следующем этапе пристальное внимание было уделено развитию методологии диагностики и оценки ESG-факторов на корпоративном уровне, в том числе путем распространения индексов ESG MSCI и индикаторов брокерского сектора Глобальной инициативы по отчетности (GRI). В настоящий момент идет активный процесс разработки методологии диагностики ESG-зрелости систем управления разного уровня, учитывая их размер, географию, возраст, структуру собственности и т.д.

Целью данного исследования является выявление и идентификация факторов, препятствующих эффективному проведению ESG-трансформации систем управления, с учетом новых рисков и вызовов устойчивому развитию, и обоснование механизмов, обеспечивающих ее реализацию. С нашей точки зрения, именно системы управления являются ключевым объектом ESG-трансформации, успешное проведение которой представляет собой необходимое условие реализации комплексного подхода к решению экономических, социальных и экологических проблем, стоящих перед государством, бизнесом и гражданским обществом.

Задачи представленного исследования и соответствующие этапы его проведения включают себя:

- идентификацию факторов ESG-зрелости систем управления разного уровня и обоснование общего подхода к их оценке;
- диагностику рисков и вызовов, препятствующих эффективному проведению ESG-трансформации систем управления;
- обоснование механизмов и рекомендаций по ESG-трансформации систем управления.

#### Обзор литературы и исследований

Идеи социальной ответственности и социально-ориентированного управления получили широкий общественный резонанс после Второй мировой войны. Термин «корпоративная социальная ответственность» ввел в научный оборот в 1953 г. Говард Ротманн Боуэн в своей книге «Социальная ответственность бизнесмена», где он указал на обязательства представителей бизнеса следовать целям и ценностям общества, и, учитывая его потребности, производить наряду с экономическими также и социальные блага [1].

Концепции социальной ответственности, социально-ориентированного управления и устойчивого развития принимали разные формы и описывались различными способами в зависимости от времени, сферы исследования или контекста обсуждения. Постепенно, наряду с осознанием необходимости соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности и социальной ориентации при принятии управленческих решений, в научном сообществе началось активное развитие общей теории систем и системного анализа. В этом ключе один из основателей и активных идеологов общей теории систем, Кеннет Боулдинг [2], рассматривал системы управления как сложные открытые системы, неразрывно связанные с внешней средой.

В контексте настоящего исследования, при анализе, обзоре и классификации литературных источников по выбранной тематике, интегрируем разрозненные рекомендации в сфере диагностики ключевых факторов устойчивого развития и идентификации ESG-рисков таким образом, чтобы заложить основу для достижения поставленной цели разработки рекомендаций по ESG-трансформации систем государственного и корпоративного управления, и сгруппируем работы авторов в зависимости от их оценки степени позитивного или негативного воздействия различных факторов внутренней и внешней среды на достижение целей устойчивого развития.

Среди наиболее часто упоминаемых в предыдущих исследованиях внешних факторов, оказывающих влияние на ESG-зрелость систем управления разного уровня, можно выделить следующие: деловая репутация, влияние институциональной деловой среды, в том числе нормативные и регуляторные риски, а также факторы, связанные с геополитической ситуацией, экологическими и пандемическими кризисами в сочетании с усиливающимся влиянием цифровизации на ESG-повестку.

Влияние репутации и управленческое восприятие социальных и экологических усилий фирмы исследуются в работах [3, 4]. Достаточно большое внимание исследователи уделяют институциональным факторам деловой среды и их воздействию на процессы ESG-трансформации – этой тематике посвящены работы [3, 5, 6, 7]. Так, в работах [5, 6] оценивается воздействие местных властей и бизнес-окружения на мотивацию предприятий по обеспечению ESG-трансформации и их стремление к ориентации на принципы устойчивого развития, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса.

Проблема определения границ регулятивного давления для достижения целей устойчивого развития поднимается в работах [3, 7]. Стоит отметить, что

многие российские авторы отмечают рост влияния регуляторных ESG-рисков на процесс принятия инвестиционных решений, среди них И.В. Зенкина [7], В.Д. Смирнов [8] и другие.

Достаточно много работ посвящены проблемам использования ESG-отчетности для раскрытия информации и повышения ESG-зрелости компаний. Среди можно выделить работы [5, 9, 10]. Как отмечают Е.В. Чипуренко, Т.В. Лисицкая [11, с. 26], разработка комплекса российских норм представления ESG-информации в корпоративной отчетности позволит инвесторам на финансовом рынке обосновать цену предоставляемых ресурсов и будет способствовать реальной мотивации социально ответственного поведения менеджеров компаний. Э.С. Емельянова, Л.А. Васильев [5, с. 25] указывают на насущную потребность в большей детализации раскрываемой компаниями информации для улучшения качества аналитики и проведения оценки ESG-рисков российских компаний на региональном уровне. Авторы подчеркивают усиливающееся влияние на ESG-трансформацию таких нефинансовых факторов деловой среды, как защита инвесторов, сложившиеся нормы регулирования межагентских конфликтов [10], социальные предпочтения общества и национальная культура [12].

Вопросы влияния геополитики на процессы ESG-трансформации рассмотрены в работах [13, 14]. Как отмечают К. Любински и Р.Д. Вадхвани в своей статье [14], наблюдаемый в последнее время рост экономического национализма может создать политические и экономические возможности, а также угрозы на пути ESG-трансформации транснациональных компаний. Э. Делиос, Г. Перхтольд и А. Капри [14] констатируют, что в настоящее время пандемия, геополитика и санкции оказали значительное влияние на изменение природы и механизмов действия международной конкуренции, усилив степень регулирования экономических процессов.

Влияние пандемии коронавируса на отношение бизнеса к ESG-повестке исследуется в работах [3, 14], а воздействие цифровизации на ESG-трансформацию и отношения бизнеса в парадигме устойчивого развития – в работах [3, 16, 17].

К внутренним факторам, влияющим на ESG-зрелость, исследователи относят размер бизнеса, структуру активов, отраслевую принадлежность, форму собственности, стоимость, финансовое состояние, финансовые результаты и эффективность деятельности.

ESG-зрелость компании анализируется с позиции малого и среднего бизнеса в работах [18, 19], а со стороны крупного бизнеса и транснациональных корпораций – в исследованиях [3, 20]. Структура активов, которая, в свою очередь, зависит

от отраслевой принадлежности и сферы деятельности, как важнейшие факторы, определяющие отношение менеджеров к ESG-трансформации, рассматривается в источнике [16].

Связь между корпоративной социальной ответственностью и финансовыми показателями исследуется в источниках [21, 22]. По мнению авторов работ [11, 23] учет ESG-факторов, наряду с традиционными финансовыми показателями для оценки корпоративной эффективности, позволяет увеличить стоимость компании. Как утверждает В.Д. Смирнов [8], мотивация инвесторов во многом зависит не только от финансовых показателей деятельности компании, но и от ее усилий по соответствию современным целям развития государства, общества и отношения к окружающей среде. Китайские авторы М. Йе, Х. Ванг и В. Лу [22] исследуют механизмы разработки надежных стратегий для преобразования программ КСО в финансовые и стоимостные эффекты на макро-, мезо- и микроуровнях.

В целом, в последнее время опубликовано немало работ, посвященных тематике устойчивого развития, ESG-трансформации, корпоративной социальной ответственности и корпоративной устойчивости. Они исследуют проблемы устойчивости и эффективности систем управления, механизмы перехода к «зеленой экономике», экологические, социальные и культурные проблемы ESG-повестки, их влияние на политику устойчивого развития, ценности, навыки и возможности, необходимые для обеспечения устойчивости систем управления разного уровня.

Стоит отметить, что, несмотря на множество работ, посвященных тематике устойчивого развития, совокупность знаний о факторах и механизмах ESG-трансформации систем управления находится в стадии формирования.

### Материалы и методы

Исследование корпоративной социальной ответственности, содержания концепции устойчивого развития и механизмов ESG-трансформации систем управления связано с использованием всеобъемлющего междисциплинарного подхода, позволяющего выработать инструменты для комплексной оценки экологических, социальных и управленческих аспектов деятельности органов государственного управления и корпоративных структур. Именно такой подход можно считать современным трендом развития теории оценки эффективности управленческих решений.

Одним из наиболее распространенных методов оценки эффективности ESG-трансформации систем управления является использование индикатора

торов. Индикатор представляет собой наблюдаемое значение какого-либо параметра процесса, состояния объекта или окружающей среды, используемое для измерения изменений изучаемого явления, характеризующее его количественно или качественно.

Отметим, что наиболее распространенным методом выбора целевых индикаторов является использование технологии SMART (Specific – конкретный; Measurable – измеримый; Achievable – достижимый; Realistic – реалистичный; Timed – определенный по времени). Ее применение имеет определенные ограничения, заключающиеся в том, что долгосрочное планирование по SMART не имеет смысла при быстро меняющейся ситуации, когда цели могут утратить актуальность раньше намеченного срока достижения и в случае, если важен не столько конкретный измеримый результат, сколько движение в определенном направлении. Очевидно, что учет отмеченных ограничений при выборе целевых индикаторов в условиях новой геополитической реальности является весьма актуальным.

Большинство исследователей (среди них, например, [25, 26, 27]) рассматривают индикаторы, как своеобразные барометры социальных, экономических и экологических условий деятельности экономических систем, позволяющие, с одной стороны, выявить ключевые риски, препятствующие их эффективному функционированию, а с другой стороны, использовать индикаторы для выбора таких инструментов управления рисками, которые обеспечивают их минимизацию. Применение индикаторов становится, по сути, безальтернативным в том случае, когда сведение получаемых результатов исключительно к финансовым показателям либо невозможно, либо нецелесообразно. С такой ситуацией мы неизбежно сталкиваемся при решении задач диагностики рисков и вызовов и оценки эффективности ESG-трансформации систем управления.

В работе также использовались различные рейтинговые модели, нормативные документы и руководящие принципы устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности и диагностики ESG-факторов. Кроме того, необходимо отметить, что проведенные ранее научные исследования и использованные в работе монографии и статьи, посвященные раскрытию теории и методологии устойчивого развития, являются ценными источниками для разработки авторами предложенного подхода, и использовались для диагностики ключевых факторов, связанных с ESG-трансформацией систем управления.

## Результаты исследования

### *Идентификация факторов ESG-зрелости систем управления разного уровня*

В соответствии с принятым в теории систем подходом к диагностике факторов риска, в зависимости от источника их возникновения, выполним их группировку на внешние и внутренние.

Среди внешних факторов деловой среды, оказывающих влияние на ESG-зрелость систем управления разного уровня, обычно выделяют: рыночные (рыночная концентрация, тип рынка, деловая репутация и положение на рынке), институциональные (в том числе нормативные и регуляторные риски, уровень защиты инвесторов, сложившиеся формальные и неформальные нормы регулирования межагентских конфликтов), а также социальные (менталитет, предпочтения общества и национальная культура). Сильное влияние на формирование ESG-повестки оказывают тенденции последнего времени, связанные с геополитической ситуацией, экологическими и пандемическими кризисами в сочетании с усиливающимся влиянием цифровизации.

Большая часть исследователей, подчеркивая усиливающуюся роль ESG-зрелости в привлечении инвестиций, отмечают положительное воздействие усилий бизнеса по поддержанию экологической и социальной устойчивости на репутационный капитал и общую эффективность систем управления разного уровня. Эта логика справедлива и в отношении государственного управления. Например, экологические и социальные риски оказывают весьма существенное влияние на инвестиционную привлекательность регионов.

В то же время, институциональные факторы деловой среды могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на процессы ESG-трансформации систем управления.

Стоит отметить, что вопросы определения степени вмешательства регулирующих органов и агентств социального контроля в дела бизнеса, границ нормотворчества и корпоративной ответственности становятся сегодня фундаментальной научной проблемой, определяющей рамки социальной ответственности и дополнительных обязательств в отношении общественных благ. В настоящий момент продолжается процесс разработки единых требований к раскрытию ESG-информации в отчетности. Представление публичной нефинансовой отчетности в области экологической, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) и устойчивого развития дает возможность партнерам, инвесторам, аналитикам и другим заинтересованным сторонам оценить основные не-

финансовые показатели компании, определить их уровень прозрачности, а также сопоставить данные, представленные в нефинансовых отчетах.

Большая часть исследователей сходится во мнении, что раскрытие ESG-информации будет способствовать реальной мотивации для социально ответственного поведения менеджеров и достижения целей устойчивого развития, среди них работы [5, 10]. Несмотря на это, Дж. Джордж и его соавторы в своем исследовании [9] высказывают опасения, что усиливающаяся в последнее время тенденция ужесточения регулирующими органами нормативных требований к отчетности в области устойчивого развития может привести к тому, что, с одной стороны, увеличится число компаний, соблюдающих ESG-требования, но, с другой стороны, компании, находящиеся в авангарде ответственного бизнеса, откажутся от дальнейшего расширения границ своей деятельности.

Бесспорно, значительное влияние на процессы ESG-трансформации оказывают геополитические факторы и усиливающийся в глобальной деловой среде институциональный плюрализм.

В сложной мировой геополитической обстановке, которая все больше характеризуется национализмом, санкциями и торговыми ограничениями, сложно практически реализовать меры по борьбе с изменением климата, которые требуют глобального партнерства в интересах достижения целей устойчивого развития. Несмотря на признанную безотлагательность борьбы с климатическими изменениями и кризисом биоразнообразия, политическая готовность, способность менять законодательство и вводить соответствующие правовые нормы и ограничения характеризуются значительными страновыми различиями.

Кроме того, изменение глобального миропорядка поменяло баланс между глобализацией и локализацией, что привело к существенным изменениям в цепочках поставок и стратегиях устойчивого развития разных стран. В этих условиях рождаются противоречия, связанные с требованиями стандартизированного глобального подхода к вопросам устойчивого развития и делегирования полномочий принятия решений на национальный и местный уровни. Геополитическая напряженность и санкции приводят к разрыву цепочек создания стоимости, увеличению затрат и снижению прибыли компаний. Многие из них столкнулись с вероятностью банкротства, которая оценивалась как исчезающе малая еще совсем недавно. Естественно, что компании начали создавать альтернативные цепочки поставок, чтобы уменьшить свою зависимость от политизированных решений, принимаемых в странах локализации традиционных партнеров.

Пандемия и непредсказуемость геополитических изменений поменяли природу международной конкуренции и степень участия государства в экономике, привели к усилению конфликтов и снижению доверия между политиками и государствами. В этих условиях происходит перераспределение инвестиций между географическими регионами и меняется отношение бизнеса к ESG-повестке.

Во-первых, последствием пандемии, видимо, в долгосрочной перспективе, станут структурные изменения механизмов управления и отношения бизнеса к корпоративным целям. В период пандемии правительства большинства стран разработали целый ряд механизмов помощи бизнесу, используя инструменты налогово-бюджетной политики, направленные на возрождение экономики и выживание компаний. Широкий спектр прямых субсидий и мер поддержки изменил как системы стимулирования и механизмы контроля, так и отношение бизнеса к государственному регулированию.

Во-вторых, пандемия привела к организационным сложностям, связанным с дистанционной работой сотрудников, усложнила координацию их работы. Постепенно происходит переосмысление рабочего пространства, работа на дому стала стандартной практикой для многих сотрудников и руководителей за последние два года [15].

В работе [3, с. 3] цифровизация рассматривается как инструмент ускорения перехода к устойчивому развитию. Цифровизация повысила прозрачность информации и корпоративного поведения, выдвинула новые требования к отчетности компаний, заставляя внедрять системы мониторинга окружающей среды и управления воздействием, которые увеличивают объем информации и цифровую индустрию для подготовки ESG-отчетности. Например, использование устройств дистанционного зондирования и специальных устройств позволяет не только отслеживать выбросы в режиме реального времени, но и записывать и собирать информацию о них в распределенные реестры.

Цифровизация меняет подходы к оценке конкурентоспособности и влияния конкурентных механизмов на бизнес. Так, снижается эффект масштаба, но, в то же время, появляются новые конкурентные преимущества, связанные с сетевым взаимодействием и способностью использовать возможности искусственного интеллекта для удаленной координации действий, принятия решений и достижения поставленных целей [3, с. 6]. Это делает крупные корпорации с аналоговыми практиками и процедурами менее гибкими, чем цифровые платформы и цифровые компании, меньшие по размеру и внутренним ресурсам, которые получают конкурентное преимущество за счет открытого

доступа. В условиях увеличения объема доступной информации и ее прозрачности классический подход к устойчивости с точки зрения сокращения негативных внешних факторов (отходы, загрязнение, несправедливость и т.д.) заменяется концепцией, в которой устойчивое развитие и ESG-стратегии представлены как конкурентные преимущества для снижения затрат и повышения эффективности [16, 17].

К внутренним факторам, определяющим ESG-зрелость на корпоративном уровне, относятся: размер бизнеса, структура активов и отраслевая принадлежность, форма собственности, финансовое состояние, финансовые результаты и эффективность деятельности. Применительно к внутренним факторам ESG-зрелости регионов можно говорить о сбалансированности финансовой системы, наличии квалифицированных кадров, уровне развития инфраструктуры, инновационном потенциале.

Несмотря на то, что малые и средние компании составляют большинство фирм во всем мире, многие представители малого и среднего бизнеса до сих пор не уверены в том, что ESG-трансформация и ориентация на достижение целей устойчивого развития может выступать в качестве движущей силы обеспечения их стратегической конкурентоспособности.

Исследователи изучают различные финансовые аспекты диагностики ESG-рисков (стоимость бизнеса, финансовое состояние, финансовые результаты и эффективность деятельности) и взаимосвязь между ними. Например, в работе [22] авторы доказывают наличие обратной зависимости между корпоративной социальной ответственностью и вероятностью банкротства. Однако теснота связи зависит от рыночной концентрации и типа рынка: корпоративная социальная ответственность в условиях конкуренции имеет более высокую обратную корреляцию с вероятностью банкротства, а в условиях монополии корреляция между вероятностью банкротства и приверженностью принципам КСО снижается из-за высоких затрат на выход на рынок для других компаний.

Перечисление факторов может быть продолжено, однако, в нашем понимании, их изолированное рассмотрение и группировка целей устойчивого развития по экологическим, социальным и экономическим (управленческим) признакам представляет собой отказ от комплексного междисципли-

нарного подхода в пользу рассмотрения основных элементов ESG без учета реально существующих внутренних взаимосвязей между ними. В частности, достижение утвержденной ООН ЦУР «Партнерство в интересах устойчивого развития» часто связывается лишь с качественным управлением<sup>1</sup>, хотя без одновременного решения социальных и экологических проблем такое партнерство невозможно в принципе. Подобный подход к фрагментации факторов ESG-трансформации не вполне обоснован и может даже привести к труднообъяснимому результату, заключающемуся в том, что некоторые компании с плохими показателями достижения ЦУР могут получить хорошие рейтинги ESG<sup>2</sup>.

В целом, любое отступление от комплексного рассмотрения механизмов достижения ЦУР, предполагающего необходимость всестороннего учета социальных, экологических и экономических факторов, может привести негативным последствиям. Поэтому различия между рассматриваемыми понятиями «ESG» и «устойчивое развитие», заключаются, прежде всего, в том, что именно ESG олицетворяет идеологию комплексного решения экономических, социальных и экологических проблем, стоящих перед государством, бизнесом и обществом, а 17 ЦУР, утвержденных ООН, целесообразно рассматривать сквозь призму совокупности конкретных механизмов, обеспечивающих их достижение на основе использования идеологии ESG. По сути это означает, что идеология ESG интегрировала в себе общее триединое экономическое, экологическое и социальное начало, свойственное всем ЦУР, и это общее является инструментом верификации работоспособности специфических механизмов, разрабатываемых и применяемых для достижения 17-ти конкретных ЦУР. Такая логика нашла свое отражение в табл. 1 и на рис. 1, где отражена логика представления сущности ESG-трансформации систем управления применительно к факторам внешней и внутренней среды.

Рассмотрение внешних и внутренних факторов, влияющих на состояние и развитие объекта управления, является распространенным методом стратегического планирования, известным как SWOT-анализ. Применим этот инструмент для выявления факторов, влияющих на достижение цели проведения эффективной ESG-трансформации систем управления (табл. 2).

Безусловно, приведенные в табл. 2 данные SWOT-анализа являются обобщенными, и в каждом конкретном случае они могут и будут иметь свои особенности. В частности, Москва, являющаяся

<sup>1</sup> Sætra H. A Framework for Evaluating and Disclosing the ESG Related Impacts of AI with the SDGs. Sustainability. 2021. URL: [https://www.researchgate.net/figure/SDG-through-the-lens-of-ESG-18\\_fig2\\_353555440](https://www.researchgate.net/figure/SDG-through-the-lens-of-ESG-18_fig2_353555440)

<sup>2</sup> Rundell S. The transition from ESG to SDG. Sustainability in practice. URL: <https://www.top1000funds.com/2022/05/the-transition-from-esg-to-sdg/>

Таблица 1

Сущность ESG-трансформации систем управления

Table 1

Essence of management systems ESG-transformation

Происхождение аббревиатуры ESG			ESG-трансформация систем управления		
Генетические корни		Прямой перевод	Содержательный перевод	Необходимые условия	Ожидаемый результат
E	environmental	Относящийся к окружающей среде	Экологическая безопасность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общие ценности</li> <li>• Эффективные институты</li> </ul>	Стратегическая конкурентоспособность объекта ESG- трансформации систем управления
S	social	Социальный	Социальное развитие		
G	governance	Управление	Качественное управление		

Разработано авторами.

Developed by the authors.



Разработано авторами.

Рис. 1. Подход к представлению факторов ESG-трансформации систем управления

Developed by the authors.

Fig. 1. Approach to presenting the factors of ESG-transformation of the management systems ESG-transformation

ся лидером ESG-рейтинга субъектов Российской Федерации, имеет более высокую информированность общества о сущности ESG, не так остро ощущает проблему бедности населения и т.д.<sup>3</sup>

Аналогичные выводы могут быть сделаны и на основе анализа ESG-рейтингов корпоративных структур. Например, лидером ESG-рэнкинга агентства RAEX-аналитика является компания ОАО «Полиметалл», специализирующаяся на добыче драгоценных металлов, занимающая следующие места по отдельным номинациям: «Е» – 1 место; «S» – 3 место; «G» – 22 место. Очевидно, что в данном случае менеджмент компании имеет системное представление об обеспечении экологической безопасности, не так существенны для нее и социальные вызовы. Но риск, связанный с

необходимостью поиска новых рынков сбыта на фоне введения запретов на импорт золота из России недружественными странами, в особенности, с учетом 22-го места компании в номинации «G», требует самого пристального внимания.

Несмотря на необходимость адаптации обобщенных результатов SWOT-анализа факторов ESG-трансформации систем управления к каждому конкретному объекту, его общая логика вполне применима для выработки подходов к оценке факторов ESG-зрелости, рассматриваемых ниже.

Диагностика рисков и вызовов, препятствующих эффективному проведению ESG-трансформации систем управления

Невзирая на наличие профессионального консенсуса по вопросу необходимости продвижения ESG-повестки и формирования бизнес-моделей устойчивого развития, подходы к разработке методологии диагностики факторов ESG-зрелости систем управления разного уровня и перечня конкретных целевых индикаторов остаются весьма различными и достаточно дискуссионными.

Как было показано ранее, методология диагностики и оценки факторов ESG-зрелости систем управления тесно связана с формированием системы рейтингов. Увеличивается число рейтинговых агентств, представляющих рейтинги в области устойчивого развития (или ESG-рейтинги), как международных, так и национальных. Глобальные ESG-рейтинги рассчитывают Sustainalytics, Investor's Business Daily, MSCI, Institutional Shareholder Services, S&P Global и другие компании. Рейтинги устойчивого развития составляют также российские рейтинговые агентства, такие как «Эксперт РА», SGM, АКРА, Национальное рейтинговое агентство, RAEX-аналитика, компания SGM и другие организации.

<sup>3</sup> По данным Национального рейтингового агентства. URL: <https://www.ra-national.ru/>



Таблица 2

## SWOT-анализ факторов ESG – трансформации систем управления

Table 2

## SWOT analysis of ESG factors – management systems transformation

	Влияние	
	Способствует ESG-трансформации систем управления (+)	Препятствует ESG-трансформации систем управления (-)
Внутренняя среда	<p><i>Strengths (S)</i> Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспеченность природными ресурсами, повышающая устойчивость экономики по сравнению со многими странами мира</li> <li>• Высокий уровень цифровизации, способствующий ускорению реализации стратегически значимых решений, включая и ESG-трансформацию систем управления</li> <li>• Наличие тенденции к сокращению административных барьеров для бизнеса</li> <li>• Ускоренное формирование институтов для продвижения ESG-повестки</li> </ul>	<p><i>Weaknesses (W)</i> Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабая информированность населения, представителей бизнеса и сферы государственного управления о сущности ESG-повестки</li> <li>• Груз накопленных экологических проблем (ежегодные лесные пожары, полигоны для захоронения отходов, сокращение биоразнообразия и др.)</li> <li>• Низкий уровень доходов населения</li> <li>• Большое количество неотложных задач, сокращающих финансовые возможности ESG-инвестирования</li> </ul>
Внешняя среда	<p><i>Opportunities (O)</i> Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия обретения технологического суверенитета</li> <li>• Обучение и развитие персонала, формирование компетенций в области механизмов ESG-трансформации систем управления</li> <li>• Реализация комплексной программы экологического воспитания населения</li> <li>• Разработка новых механизмов ESG-инвестирования</li> <li>• Повышение культуры предоставления ESG-отчетности</li> <li>• Формирование и продвижение системы лучших региональных и корпоративных практик достижения целей устойчивого развития и внедрения принципов корпоративной социальной ответственности</li> </ul>	<p><i>Threats (T)</i> Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новая геополитическая реальность, характеризующаяся беспрецедентным санкционным давлением на российскую экономику</li> <li>• Замораживание недружественными странами российских золотовалютных резервов в объеме, превышающем 300 млрд долларов США</li> <li>• Низкая надежность и устойчивость цепочек поставок</li> <li>• Высокий риск возникновения глобального финансово-экономического кризиса, реализация которого приведет к снижению актуальности продвижения ESG-повестки</li> </ul>

Разработано авторами.

Developed by the authors.

Практически все инициаторы создания рейтингов имеют собственную методологию и измеряют ESG-факторы с помощью набора показателей, которые, с одной стороны, сочетаются с общепризнанными детерминантами устойчивого развития, а с другой стороны, имеют серьезные отличия. В условиях роста количества подобных ресурсов и отсутствия их конвергенции наблюдается разнообразие и противоречивость оценок факторов ESG-зрелости экономических систем разного уровня, что вызывает определенные сложности при интерпретации результатов различных рейтинговых оценок среди исследователей, руководителей корпораций, инвесторов и практиков.

С нашей точки зрения, ключевое значение для ESG-рейтингов имеет диагностика ключевых рисков, препятствующих ESG-трансформации си-

стем управления. Причем эти риски целесообразно рассматривать в рамках классификации как управляемые и неуправляемые (применительно к инвестиционным рискам такая классификация была предложена в работе <sup>4</sup>). Ее суть в том, что оценка управляемых рисков сводится к определению размера затрат, необходимых для их обоснованной минимизации, а оценка рисков неуправляемых может быть осуществлена исключительно экспертным путем. В табл. 3 управляемые и неуправляемые риски рассмотрены в рамках «теории трех факторов производства» Ж.-Б. Сэя («капитал, труд, земля» или, в современной трактовке, «финансовый капитал, человеческий капитал, природные ресурсы»), содержательно дополненной учетом таких ресурсов как информация, предпринимательский талант и институты (в понимании нобелевского лауреата Д. Норта – как совокуп-

<sup>4</sup> Марголин А.М., Марголина Е.В., Спицына Т.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов. 2-е изд. М.: Экономика, 2018. 334 с. EDN: <https://elibrary.ru/uqvwds>

Таблица 3

Table 3

Управляемые и неуправляемые риски ESG-трансформации систем управления  
 Managed and unmanaged risks of the management systems ESG-transformation

Факторы	Государственное управление		Корпоративное управление		Гражданское общество	
	Управляемые	Неуправляемые	Управляемые	Неуправляемые	Управляемые	Неуправляемые
Человеческий капитал	Приоритет краткосрочных целей над долгосрочными, стратегическими; Бедность и социальное неравенство; Отсутствие необходимых ESG-компетенций у управленческих кадров	Отток квалифицированных кадров, в том числе, обладающих ESG-компетенциями	Слабое представление топ-менеджмента и персонала компании о значимости повышения ее ESG-зрелости; Отсутствие внимания к найму персонала, обладающего современными ESG-компетенциями	Недостаточная эффективность подготовки кадров, обладающих современными ESG-компетенциями	Отсутствие позитивной ESG-культуры в повседневной жизни	Низкое качество формирования социальных ориентиров в сфере образования
Финансовый капитал	Недостаточность ресурсов для реализации государственных программ, стимулирования бизнеса и поддержки населения	Санкционное давление на экономику в условиях новой геополитической реальности	Переключение финансовых ресурсов на решение текущих задач в ущерб комплексному решению экономических, социальных и экологических проблем, стоящих перед компаниями	«Схлопывание» традиционных рынков в условиях санкционного давления на российскую экономику, разрыв цепочек поставок	-	Недостаточное стимулирование и поддержка населения для формирования интереса и навыков участия в решении социальных и экологических проблем
Природные ресурсы	Наличие острых экологических проблем внутри страны	Риск неблагоприятного глобального изменения климата и техногенных катастроф	Негативная «экологическая репутация» компаний	Наличие острых экологических проблем, не имеющих решения на корпоративном уровне управления	Низкое качество экологического воспитания	Низкое качество экологического образования
Информация	Недостаточное освещение проблематики, связанной с ESG, на различных информационных ресурсах; Отсутствие современных цифровых компетенций у госслужащих	Информационные войны против России, развязанные недружественными странами	Недостаточное изучение лучших корпоративных практик ESG-трансформации системы управления; Отсутствие у персонала компании современных цифровых компетенций	Недостаточные возможности получения необходимой информации о проблеме ESG на различных информационных ресурсах	Отсутствие интереса к комплексному решению экономических, социальных и экологических проблем, стоящих перед страной и регионом	Недостаточные возможности получения необходимой информации о проблематике ESG на различных информационных ресурсах
Предпринимательский капитал	Избыточный административный пресс на предпринимательское сообщество	Уход качественных зарубежных компаний, являющихся проводниками ESG-повестки, с российского рынка	Отсутствие в компании лидеров предпринимательского типа, способных к нестандартным решениям, в том числе в области ESG-трансформации системы управления, в условиях кризиса	Избыточный административный пресс на предпринимательское сообщество	Недостаточное внимание общества к развитию и поощрению предпринимательской инициативы	Избыточный административный пресс на предпринимательское сообщество

Окончание таблицы 3

Управляемые и неуправляемые риски ESG-трансформации систем управления

End of table 3

Managed and unmanaged risks of the management systems ESG-transformation

Факторы	Государственное управление		Корпоративное управление		Гражданское общество	
	Риски		Риски		Риски	
	Управляемые	Неуправляемые	Управляемые	Неуправляемые	Управляемые	Неуправляемые
Институты	Низкое качество инвестиционного климата; Отсутствие формальных и неформальных правил, стимулирующих продвижение ESG-повестки	Снижение (замораживание) инвестиционных (и других) рейтингов страны по политическим причинам	Корпоративная культура компании, недружественная к ESG-изменениям	Низкое качество инвестиционного климата; Отсутствие формальных и неформальных правил, стимулирующих продвижение ESG-повестки	Отсутствие инициативы со стороны гражданского общества, связанной с участием в формировании современных институтов	Недостаточное вовлечение населения (развитие краудсорсинговых платформ) в решение проблемы повышения качества институтов, в том числе в области продвижения ESG-повестки

 Разработано авторами.  
 Developed by the authors.

ности формальных и неформальных правил и механизмов, обеспечивающих их выполнение). Реализация предложенного подхода к диагностике ESG-рисков может послужить основой разработки бизнес-моделей для обеспечения долгосрочной экономической, социальной и экологической устойчивости с учетом интересов широкого круга заинтересованных сторон.

#### *Механизмы и рекомендации по ESG-трансформации систем управления*

В настоящее время в Российской Федерации идет активный процесс формирования нормативных и правовых основ и развития методологии диагностики факторов ESG-трансформации систем управления и механизмов ее реализации. Принят целый ряд постановлений и законодательных актов в сфере обеспечения устойчивого развития экономики, формирования методологии оценки критериев проектов устойчивого развития, развития непубличной финансовой отчетности; Банком России разработаны практические рекомендации по учету ESG-факторов, введены в действия новые стандарты<sup>5</sup>.

В соответствии Концепцией развития публичной нефинансовой отчетности<sup>6</sup> на современном этапе формирование методологии оценки ESG-факторов связано с разработкой и внедрением требований в отношении параметров публичной нефинансовой отчетности, включающих категории охватываемых организаций, объемы предоставляемой информации, перечень базовых индикаторов устойчивого развития и дополнительных критериев с учетом отраслевой специфики. Банк России в рамках обсуждения проблематики нефинансовой отчетности предложил отказаться от термина «нефинансовая отчетность» и вместо него использовать понятие «отчетность в области устойчивого развития»<sup>7</sup>, объясняя свою позицию тем, что ESG-факторы, отражаемые в так называемой нефинансовой отчетности, затрагивают в том

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации»; Информационное письмо Банка России от 16 декабря 2021 г. № ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития»; Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 37101-2018 «Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования» (утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 07.08.2018 г. № 461-ст).

<sup>6</sup> Распоряжение Правительства от 5 мая 2017 г. № 876-р «О Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плане мероприятий по ее реализации».

<sup>7</sup> Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс». URL: <https://www.e-disclosure.ru/vse-novosti/novost/5035?attempt=1> (дата обращения 23.08.2022).

и числе финансовые показатели деятельности компании. По мнению регулятора, установление единого стандарта по раскрытию ESG-информации в отчетности позволит решить ключевую задачу по обеспечению достоверности, полноты и сопоставимости раскрываемых данных.

Авторы работ [19, 25] в качестве механизмов управления ESG-рисками предлагают активнее внедрять в практику корпоративного управления стандарты в области устойчивого развития, которые, по их мнению, позволят повысить эффективность бизнеса и послужат доказательством преимуществ достижения целей устойчивого развития. Быстро растущая тенденция увеличения объемов социально ответственного инвестирования свидетельствует об интеграции ESG-повестки и в инвестиционный процесс и максимизирует долгосрочные интересы инвесторов.

Содействие государственных властей в отношении перехода к концепции ESG на разных уровнях управления заключается в поощрении отдельных конкретных мер, направленных на достижение

целей устойчивого развития. Следуя логике настоящего исследования, приведем рекомендуемый нами подход к ESG-трансформации систем управления, несущей конструкцией которого являются два ключевых соображения:

*А. Необходимость ESG-трансформации систем управления порождает потребность в формировании соответствующих управленческих компетенций* (в этом контексте отметим, что человеческий капитал вполне сознательно поставлен на первое место в табл. 3). Предлагаемая структура таких компетенций и общие тренды их развития представлены в табл. 4.

С учетом изложенного становится очевидным, что необходимым (но, естественно, недостаточным) условием эффективной ESG-трансформации систем управления становится подготовка кадров, глубоко разбирающихся в этой проблематике, предполагающая разработку и реализацию соответствующих программ высшего и (прежде всего) дополнительного профессионального образования для государственного управления и бизнеса.

Таблица 4

#### Развитие управленческих компетенций в условиях ESG-трансформации систем управления

Table 4

#### Development of managerial competencies in the context of ESG-transformation of management systems

Группы компетенций	Логика развития компетенций в условиях ESG-трансформации систем управления
Ценности и этика	От культуры текущего потребления к обеспечению национальной безопасности и достижению целей устойчивого развития
Стратегическое мышление	От фокуса на достижении краткосрочных целей к долгосрочным приоритетам
Коммуникации	От авторитарного менеджмента к формированию эффективных управленческих команд
Навыки эффективной управленческой деятельности	От избыточного администрирования к укреплению доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом
Управление ресурсами	От расточительства к ресурсосбережению и эффективности

Разработано авторами.

Developed by the authors.

*Б. ESG-трансформация систем управления оказывает решающее влияние на перспективы достижения ЦУР.* Причем основу такого достижения составляют две «триады устойчивого развития»:

- 1) эффективное взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества (табл. 3);
- 2) обязательное рассмотрение каждой из ЦУР в комплексе, с учетом экономических, социальных и экологических факторов, исключаящую возможную «привязку» любой ЦУР только к «Е», «S» или «G» (именно в этом ключе рассматривался вопрос о формировании управленческих компетенций в табл. 3 и в являющейся ее логическим продолжением табл. 4 применительно к различным ЦУР).

Направления будущих исследований могут быть связаны с разработкой наборов конкретных ин-

дикаторов для разных регионов, отраслей и межатраслевых комплексов, оценки уровня корреляции и взаимосвязи между индикаторами и разработкой общих и специальных систем определения их весовой значимости. Кроме того, определение эталонных и пороговых значений индикаторов устойчивого развития позволит обеспечить надежные инструменты для выработки управленческих решений.

#### Выводы

В целом следует отметить, что для достижения любой из целей устойчивого развития необходимо выполнение двух обязательных условий: обеспечение эффективного взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества и применение комплексного подхода к рассмотрению экономи-

Таблица 5

## Цели устойчивого развития в логике ESG-трансформации систем управления

Table 5

## Sustainable development goals in the logic of management systems ESG transformation

Цели устойчивого развития	Ключевой элемент ESG	Особенности механизмов ESG-трансформации систем управления
1. Обеспечение доступа к недорогостоящим, устойчивым и современным источникам энергии	«Е» и «S» в равной степени	Как показывает опыт разных стран в 2022 году, чрезмерная «защитленность» на возобновляемых источниках энергии может привести к негативным как социальным, так и экологическим последствиям. В этом контексте суть ESG-трансформации систем управления для достижения рассматриваемой ЦУР заключается в разработке и реализации стратегии сбалансированного развития традиционной и альтернативной энергетики
2. Содействие устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	«Е» и «S» в равной степени	Существует много примеров, свидетельствующих о том, что «бумажный» экономический рост, выраженный в процентах ВВП, вполне может сопровождаться ухудшением экологической обстановки и увеличением социального неравенства. Поэтому необходимо сфокусироваться на стратегиях, которые, наряду с экономическим ростом, способствуют повышению качества жизни и обеспечению экологической безопасности. Здесь «Е» и «S» выступают ограничениями для механизмов, синтезированных в «С»
3. Создание современной инфраструктуры, содействие индустриализации и внедрению инноваций	«Е» и «S» в равной степени	Достижение данной ЦУР требует, прежде всего, разработки качественных экономических механизмов и управленческих решений. Тем не менее, их разработка без учета экологических и социальных последствий практического применения невозможна
4. Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними	«S»	Снижение неравенства – проблема, в первую очередь, социальная. Однако при наличии критической массы бедного населения, озбоченного, прежде всего, выживанием, экологические проблемы также будут неизбежно обостряться. Соответственно, наибольший эффект с точки зрения достижения рассматриваемой ЦУР даст система мер по борьбе с неравенством в сочетании с экологическим просвещением населения и обеспечением экологической безопасности
5. Обеспечение устойчивости городов и населенных пунктов	«Е» и «S» в равной степени	Современные тенденции развития городских агломераций, городов и населенных пунктов связаны с разработкой системы мер по улучшению качества жизни населения, повышению его социальной защищенности, оздоровлению экологической обстановки. Реализация совокупности соответствующих мер возможна при наличии согласования долгосрочных интересов государства, бизнеса и гражданского общества и составляет основу ESG-трансформации систем управления территориями
6. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	«Е»	Задача достижения углеродной нейтральности, являющаяся основой широко обсуждаемой системы мер по предупреждению негативных изменений климата, не должна решаться за счет увеличения социального неравенства и обострения различных социальных проблем, актуальность которых не менее значима, чем проблема климата
7. Глобальное партнерство во имя мира	«Е» и «S» в равной степени	Новая геополитическая реальность свидетельствует о том, что глобальные риски увеличиваются, а партнерство ведущих стран во имя мира практически не просматривается. Поэтому достижение рассматриваемой ЦУР в рамках идеологии ESG в настоящее время затруднительно. Однако этот выбор практически безальтернативен

Разработано авторами.  
Developed by the authors.

ческих, социальных и экологических аспектов, отражающих ее специфику.

Предложенный авторами подход к диагностике ESG-факторов и оценке ESG-рисков дает возможность разработки научно обоснованного инструментария минимизации рисков и механизмов достижения целей устойчивого развития на основе ESG-трансформации систем управления. Настоящее исследование направлено на развитие теории устойчивого развития и расширение ме-

тодологии диагностики факторов ESG-зрелости. Авторы надеются на то, что проделанная в рамках данной статьи работа станет основой для будущих исследований, позволит расширить, обновить и дополнить предыдущие исследования по поиску адекватных методов диагностики ESG-факторов, особенно в рейтинговых системах и индексах, а также даст возможность на практике оценить полезность предложенного подхода заинтересованных сторон в различных контекстах.

#### Список источников

1. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Brothers: 1953. 276 p. URL: <https://books.google.ru/books?id=4y0vAAAAMAAJ> (дата обращения: 22.08.2022)
2. Boulding K.E. General Systems Theory-The Skeleton of Science // Management Science. 1956. Vol. 2. Iss. 3. P. 197–208. URL: <http://www.jstor.org/stable/2627132> (дата обращения: 24.08.2022)
3. George G., Schillebeeckx S.J.D. Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise // Journal of World Business. 2022. Vol. 57. Iss. 3. P. 101326. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>
4. Верещагин В.В., Шемякина Т.Ю. Проблемы интеграции бизнес-процесса управления рисками устойчивости в корпоративное управление компании // Проблемы анализа риска. 2021. Т. 18. № 3. С. 66–76. EDN: <https://elibrary.ru/xjaqrh>. <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2021-18-3-66-76>
5. Емельянова Э.С., Васильев Л.А. Апробация подходов к оценке ESG-рисков российских компаний на региональном уровне // Федерализм. 2021. Т. 26. № 2(102). С. 25–42. EDN: <https://elibrary.ru/yoqblp>. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-2-25-42>
6. Kundurpi A., Westman L., Luederitz C., Burch S., Mercado A. Navigating between adaptation and transformation: How intermediaries support businesses in sustainability transitions // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 283. P. 125366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125366>
7. Зенкина И.В. Влияние регуляторных рисков ESG-интеграции на устойчивое развитие энергетических компаний // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. Т. 17. № 4(397). С. 624–648. EDN: <https://elibrary.ru/kjvhmk>. <https://doi.org/10.24891/ni.17.4.624>
8. Смирнов В.Д. Управление ESG рисками в коммерческих организациях // Управленческие науки. 2020. Т. 10. № 3. С. 6–20. EDN: <https://elibrary.ru/otgirk>. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-3-6-20>
9. George G. et al. Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research // Journal of management. 2021. P. 01492063211006450. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
10. Wang K.T., Kartika F., Wang W.W., Luo G. Corporate social responsibility, investor protection, and the cost of equity: Evidence from East Asia // Emerging Markets Review. 2021. Vol. 47. P. 100801. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100801>
11. Чипуренко Е.В., Лисицкая Т.В. Проблема оценки ESG-рисков полностью меняет формат корпоративной отчетности // Финансы. 2021. № 11. С. 51–56. EDN: <https://elibrary.ru/xikifh>
12. Labidi C., Laribi D., Ureche-Rangau L. National culture and socially responsible fund flows // Emerging Markets Review. 2021. Vol. 46. P. 100751. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100751>
13. Lubinski C., Wadhvani R.D. Geopolitical jockeying: Economic nationalism and multinational strategy in historical perspective // Strategic Management Journal. 2020. Vol. 41. Iss. 3. P. 400–421. <https://doi.org/10.1002/smj.3022>
14. Delios A., Perchthold G., Capri A. Cohesion, COVID-19 and contemporary challenges to globalization // Journal of World Business. 2021. Vol. 56. Iss. 3. P. 101197. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101197>

15. *Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J.* Why working from home will stick // National Bureau of Economic Research. 2021. Vol. 28731. <https://doi.org/10.3386/w28731>
16. *Schillebeeckx S.J.D., Kautonen T., Hakala H.* To buy green or not to buy green: Do structural dependencies block ecological responsiveness? // Journal of Management. 2022. Vol. 48. Iss. 2. P. 472–501. <https://doi.org/10.1177/0149206320977896>
17. *Челухина Н.Ф.* Финансовые аспекты ESG рисков // Финансовая экономика. 2022. № 1. С. 150–153. EDN: <https://elibrary.ru/zftfib>
18. *Escoto X., Gebrehewot D., Morris K.C.* Refocusing the barriers to sustainability for small and medium-sized manufacturers // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 338. P. 130589. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130589>
19. *Martins A., Branco M.C., Melo P.N., Machado C.* Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda // Sustainability. 2022. Vol. 14. Iss. 11. P. 6493. <https://doi.org/10.3390/su14116493>
20. *Sun P. et al.* Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research // Journal of International Business Studies. 2021. Vol. 52. Iss. 9. P. 1818–1853. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00438-x>
21. *Kamalirezaei H., Rostamy A.A.A., Saeedi A., Zaghari M.K.V.* Corporate social responsibility and bankruptcy probability: Exploring the role of market competition, intellectual capital, and equity cost // Journal of Corporate Accounting & Finance. 2020. Vol. 31. Iss. 1. P. 53–63. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22417>
22. *Ye M., Wang H., Lu W.* Opening the “black box” between corporate social responsibility and financial performance: From a critical review on moderators and mediators to an integrated framework // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 313. P. 127919. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127919>
23. *Fatemi A., Glaum M., Kaiser S.* ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure // Global Finance Journal. 2018. Vol. 38. P. 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
24. *Dragomir V.D.* How do we measure corporate environmental performance? A critical review // Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 196. P. 1124–1157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.014>
25. *Rahdari A.H., Rostamy A.A.A.* Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level // Journal of Cleaner Production. 2015. Vol. 108. Part A. P. 757–771. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.108>
26. *Антонова М.В., Шумков Д.А.* Критерии оценки ESG-рисков компании в контексте устойчивого развития // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. № 1(92). С. 125–132. EDN: <https://elibrary.ru/drhsnw>. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2022-1-125-132>

Статья поступила в редакцию 14.08.2022; одобрена после рецензирования 04.09.2022; принята к публикации 16.09.2022

*Об авторах:*

**Марголин Андрей Маркович**, Директор Института финансов и устойчивого развития, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82), доктор экономических наук, профессор, **Scopus Author ID: 57205301323**, [margolin-am@anepa.ru](mailto:margolin-am@anepa.ru)

**Вякина Ирина Владимировна**, заведующий кафедрой экономики и управления производством, Тверской государственный технический университет (170026, Россия, г. Тверь, набережная Афанасия Никитина, д. 22), доктор экономических наук, доцент, **ORCID ID: 0000-0003-1925-2286**, [ivyakina@yahoo.com](mailto:ivyakina@yahoo.com)

*Вклад авторов:*

Марголин А. М. – научное руководство; проведение критического анализа материалов и формирование выводов; подготовка начального варианта текста; развитие методологии; сбор данных и доказательств.

Вякина И. В. – перевод на английский язык; проведение критического анализа материалов и формирование выводов; подготовка начального варианта текста; развитие методологии; сбор данных и доказательств.

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

### References

1. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Brothers: 1953. 276 p. URL: <https://books.google.ru/books?id=4y0vAAAAMAAJ> (accessed 24 August 2022) (In Eng.)
2. Boulding K.E. General Systems Theory-The Skeleton of Science. *Management Science*. 1956; 2(3):197–208. URL: <http://www.jstor.org/stable/2627132> (accessed 24 August 2022) (In Eng.)
3. George G., Schillebeeckx S.J.D. Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*. 2022; 57(3):101326. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326> (In Eng.)
4. Vereshchagin V.V., Shemyakina T.Yu. Challenges of integration risk management of sustainability of business processes to corporate governance of the company. *Issues of Risk Analysis*. 2021; 18(3):66–76. EDN: <https://elibrary.ru/xjaqrx>. <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2021-18-3-66-76> (In Russ.)
5. Emelyanova E.S., Vasiliev L.A. Approbation of approaches to assessment of ESG risks of Russian companies at the regional level. *Federalism*. 2021; 26(2):25–42. EDN: <https://elibrary.ru/yoqblp>. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-2-25-42> (In Russ.)
6. Kundurpi A., Westman L., Luederitz C., Burch S., Mercado A. Navigating between adaptation and transformation: How intermediaries support businesses in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*. 2021; 283:125366. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125366> (In Eng.)
7. Zenkina I.V. The Impact of Regulatory Risks of ESG Integration on the Sustainable Development of Power Companies. *National Interests: Priorities and Security*. 2021; 17(4):624–648. EDN: <https://elibrary.ru/kjvhmk>. <https://doi.org/10.24891/ni.17.4.624> (In Russ.)
8. Smirnov V.D. ESG risk management in commercial organizations. *Management Sciences*. 2020; 10(3):6–20. EDN: <https://elibrary.ru/otgirk>. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-3-6-20> (In Russ.)
9. George G. et al. Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of management*. 2021:01492063211006450. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211006450> (In Eng.)
10. Wang K.T., Kartika F., Wang W.W., Luo G. Corporate social responsibility, investor protection, and the cost of equity: Evidence from East Asia. *Emerging Markets Review*. 2021; 47:100801. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100801> (In Eng.)
11. Chipurenko E.V., Lisitskaya T.V. The problem of assessing ESG risks completely changes the format of corporate reporting. *Finansy = Finance*. 2021; (11):51–56. EDN: <https://elibrary.ru/xikifh> (In Russ.)
12. Labidi C., Laribi D., Ureche-Rangau L. National culture and socially responsible fund flows. *Emerging Markets Review*. 2021; 46:100751. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100751> (In Eng.)
13. Lubinski C., Wadhvani R.D. Geopolitical jockeying: Economic nationalism and multinational strategy in historical perspective. *Strategic Management Journal*. 2020; 41(3):400–421. <https://doi.org/10.1002/smj.3022> (In Eng.)
14. Delios A., Perchthold G., Capri A. Cohesion, COVID-19 and contemporary challenges to globalization. *Journal of World Business*. 2021; 56(3):101197. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101197> (In Eng.)
15. Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J. Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research*. 2021; 28731. <https://doi.org/10.3386/w28731> (In Eng.)
16. Schillebeeckx S.J.D., Kautonen T., Hakala H. To buy green or not to buy green: Do structural dependencies block ecological responsiveness? *Journal of Management*. 2022; 48(2):472–501. <https://doi.org/10.1177/0149206320977896> (In Eng.)
17. Chelukhina N.F. Financial aspects of ESG risks. *Financial Economy*. 2022; (1):150–153. EDN: <https://elibrary.ru/zffib> (In Russ.)
18. Escoto X., Gebrehewot D., Morris K.C. Refocusing the barriers to sustainability for small and medium-sized manufacturers. *Journal of Cleaner Production*. 2022; 338:130589. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130589> (In Eng.)



19. Martins A., Branco M.C., Melo P.N., Machado C. Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*. 2022; 14(11):6493. <https://doi.org/10.3390/su14116493> (In Eng.)
20. Sun P. et al. Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of International Business Studies*. 2021; 52(9):1818–1853. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00438-x> (In Eng.)
21. Kamalirezai H., Rostamy A.A.A., Saeedi A., Zaghard M.K.V. Corporate social responsibility and bankruptcy probability: Exploring the role of market competition, intellectual capital, and equity cost. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2020; 31(1):53–63. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22417> (In Eng.)
22. Ye M., Wang H., Lu W. Opening the “black box” between corporate social responsibility and financial performance: From a critical review on moderators and mediators to an integrated framework. *Journal of Cleaner Production*. 2021; 313:127919. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127919> (In Eng.)
23. Fatemi, A., Glaum, M. and Kaiser, S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018; 38:45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001> (In Eng.)
24. Dragomir V.D. How do we measure corporate environmental performance? A critical review. *Journal of Cleaner Production*. 2018; 196:1124–1157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.014> (In Eng.)
25. Rahdari A.H., Rostamy A.A.A. Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*. 2015; 108(A):757–771. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.108> (In Eng.)
26. Antonova M.V., Shumkov D.A. Criteria for assessing company ESG risks in the context of sustainable development. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava = Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2022; (1):125–132. EDN: <https://elibrary.ru/drhsnw>. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2022-1-125-132> (In Russ.)

The article was submitted 14.08.2022; approved after reviewing 04.09.2022; accepted for publication 16.09.2022

*About the authors:*

**Andrey M. Margolin**, Director of the Institute of Finance and Sustainable Development, Vice Rector of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA) (82, Vernadskogo av., Moscow, 119571, Russia), Doctor of Economic Sciences, Professor, **Scopus Author ID: 57205301323**, [margolin-am@ranepa.ru](mailto:margolin-am@ranepa.ru)

**Irina V. Vyakina**, Head of the Department of Economics and Production Management, Tver State Technical University (22, Afanasy Nikitin embankment, Tver, 170026, Russia), Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, **ORCID ID: 0000-0003-1925-2286**, [ivyakina@yahoo.com](mailto:ivyakina@yahoo.com)

*Contribution of co-authors:*

Margolin A. M. – scientific guidance; critical analysis of materials and formation of conclusions; preparation of the initial version of the text; development of methodology; collection of data and evidence.

Vyakina I. V. – translation into English; critical analysis of materials and the formation of conclusions; preparation of the initial version of the text; development of methodology; collection of data and evidence.

*All authors have read and approved the final manuscript.*