

ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА

Михаил Евгеньевич КУЗНЕЦОВ

кандидат экономических наук,
директор Центра системных трансформаций экономического факультета,
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация
mkuznetsov@stc.expert
<https://orcid.org/0000-0001-5657-8184>
SPIN-код: 1367-4250

История статьи:

Рег. № 419/2023
Получена 31.08.2023
Получена в
доработанном виде
20.09.2023
Одобрена 07.10.2023
Доступна онлайн
30.11.2023

Специальность: 5.2.3

УДК 332.14
JEL: O33, O44

Ключевые слова:

устойчивое развитие,
ESG, ESG-подход,
ESG-трансформация,
управление

Аннотация

Предмет. Концепция ESG-трансформации в качестве новой управленческой парадигмы.

Цели. Обосновать теоретико-методические аспекты ESG-трансформации систем управления, основываясь на анализе основных теоретических воззрений и характеристик этого подхода.

Методология. Теоретико-методологической основой послужило авторское определение ESG-трансформации систем управления, а также методы ретроспективного фактологического анализа, обобщений, сравнений и аналогий.

Результаты. Освещаются современные вызовы в области устойчивого развития и социальной ответственности, представляющие ESG-трансформацию как новую управленческую парадигму. Подчеркивается, что ESG-критерии становятся не только мерилем устойчивости бизнеса, но и новым подходом к управлению, интегрируя экологические, социальные принципы и принципы корпоративного управления в стратегии и решения организаций. Проанализированы ключевые аспекты ESG-трансформации, ее влияние на бизнес-модели, стратегическое планирование и восприятие стейкхолдеров. Особое внимание уделено роли ESG в создании устойчивых и ответственных организаций в контексте современной социально-экологической парадигмы.

Выводы. Исследование выделяет важность интеграции принципов ESG в стратегии и практики организаций для достижения не только финансового успеха, но и устойчивого, ответственного развития. Полученные результаты свидетельствуют, что ESG-трансформация не только соответствует современным требованиям общества и стейкхолдеров, но и предоставляет возможности для инноваций, создания ценности и укрепления долгосрочной устойчивости организаций.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

Для цитирования: Кузнецов М.Е. ESG-трансформация как новая управленческая парадигма // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2023. – Т. 16, № 4. – С. 404 – 420.
<https://doi.org/10.24891/fa.16.4.404>

Беспрецедентные геополитические и климатические изменения, которые претерпевает мир, заставляют общество пересматривать свои приоритеты. Глубокий структурный кризис общественного и экономического мироустройства, получивший название «идеальный шторм» [1], вызвал необходимость перехода к новому

технологическому укладу в сторону ESG-ориентированных принципов (экологической, социальной и корпоративной ответственности) и «озеленению» экономики [2]. Кроме того, на мировом уровне происходят глобальные сдвиги не только в экономическом и технологическом, но и в общественном устройстве, в том числе в системе управления на различных уровнях, политики и принятия решений¹.

Несомненно, основные концепции устойчивого развития предлагают инновационные и целостные подходы к решению проблем экологической, социальной и экономической устойчивости, которые являются ключевыми вызовами для человечества. При этом концепция устойчивого развития признает важность баланса между экономическими, социальными и экологическими аспектами. Она позволяет компаниям, государствам принимать решения, которые учитывают потребности текущих и будущих поколений, сохраняют природные ресурсы и обеспечивают справедливое распределение благ [3, 4].

В связи с этим сохранение биоразнообразия жизни на Земле, ее потенциала для нынешних и будущих поколений предполагает изменение существующих подходов к управлению, «балансировке» материальных потребностей человечества, способов хозяйствования, взаимодействия с окружающей средой, распределения материальных благ, а это в свою очередь требует серьезной, научно обоснованной корректировки систем управления.

Накопленная практика реализации идей и целей устойчивого развития потребовала более конкретного измерения и оценки результатов их внедрения. Для отражения этой потребности сформировалась новая ESG-повестка (E – environmental, S – social, G – governance), представляющая собой новый управленческий подход, трансформирующий и интегрирующий ключевые аспекты устойчивости и социальной ответственности не только для бизнес-сообщества, но и для государств, регионов и современного общества в целом.

Действительно, ESG-повестка и повестка устойчивости имеют значительное влияние на глобальную экономику и бренды. Их рост и развитие являются не случайностью, а результатом социальных, экономических и культурных изменений, которые происходили в течение последних лет. В социальной сфере пандемия COVID-19 только усилила социальное неравенство и бедность, подчеркнув необходимость заботы о слабых и уязвимых группах населения. В такие периоды люди становятся более внимательными и чуткими к происходящему вокруг. Социальные проблемы становятся более заметными и стимулируют общественное осознание и действия. В экологической сфере новое поколение Z, которое активно вступает в экономическую жизнь, выдвигает новые ценности и требования в отношении социальной справедливости и окружающей среды. Это поколение проявляет больший интерес к экологии и стремится принести пользу обществу. Экоактивизм становится более широко распространенным и важным. В культурной сфере меняются предпочтения потребителей. Сегодня все больше людей хотят делиться ресурсами, сотрудничать и арендовать, а не просто приобретать и

¹ Кортунюв А.В. Кризис миропорядка и будущее глобализации: доклад Российского совета по международным делам (РСМД). Доклад № 60/2020.
URL: <https://russiancouncil.ru/papers/RIAC-Globalization-Report60.pdf>

обладать. Это отражает изменение в культуре потребления, где совместное использование и устойчивость становятся важными ценностями. Все эти изменения формируют основу для развития ESG-повестки и повестки устойчивости. Компании и бренды признают, что учет социальных и экологических факторов, а также внедрение ответственных практик в свою деятельность, становятся необходимостью для удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей. Бренды, которые успешно адаптируются к этим изменениям и интегрируют ESG-принципы в свою стратегию и операции, могут увеличить привлекательность и устойчивость на рынке. Таким образом, ESG-подход становится не только мерилем устойчивости бизнеса, но и инструментом создания ценности для общества и окружающей среды. Организации, активно внедряющие ESG-стратегии, могут не только соблюдать социальные и экологические нормы, но и восприниматься как более привлекательные для инвесторов и потребителей. Проблемы устойчивого социо-эколого-экономического развития и вопросы ответственного управления привлекают внимание исследователей уже длительное время и являются объектом исследований как отечественных, так и зарубежных ученых² [5–9]. Большая часть исследований по устойчивому развитию и ESG-принципам сосредоточена на разработке концептуальных рамок, методологий и моделей, которые могут быть применены для практического управления и интеграции социальных, экологических и экономических аспектов в деятельность экономических субъектов [10]. Однако несмотря на достаточно глубокую концептуальную проработку понимания необходимости учета ESG-принципов в деятельности экономических субъектов, многие теоретические вопросы относительно управления в рамках данной повестки остаются открытыми, что свидетельствует о сложности и многогранности проблематики. В настоящее время ESG-повестка выступает характерной чертой современного интегрированного этапа устойчивого развития и воспринимается бизнес-сообществом как «философия бизнеса» [11] или стратегический подход, позволяющая компаниям строить более устойчивый и ответственный бизнес, что в свою очередь улучшает их деловую репутацию и управление рисками. Компоненты ESG-повестки в сравнении с концепцией устойчивого развития представлены на *рис. 1*. Концепция устойчивого развития и ESG-повестка имеют сходство, однако существуют некоторые различия в их компонентах и подходах (*табл. 1*). Приведенная сравнительная характеристика позволяет выделить основные различия между ESG и устойчивым развитием.

Фокус: ESG ориентирована на интеграцию экологических, социальных и управленческих аспектов в принятие решений в бизнесе и инвестициях. Она акцентирует внимание на том, как компании воздействуют на окружающую среду, отношения с сотрудниками и заинтересованными сторонами, вопросы корпоративного управления. Устойчивое развитие является более широкой концепцией, которая стремится удовлетворить потребности текущего поколения, не нарушая возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.

Подход: ESG олицетворяет идеологию комплексного решения экономических, социальных и экологических проблем, стоящих перед государством, бизнесом и обществом. Она призывает интегрировать эти аспекты в стратегии, операции и

² *Pattberg P.H.* The transformation of global business regulation. Global Governance Working Paper No. 18, 2006.

принятие решений. В то же время 17 целей устойчивого развития (ЦУР), утвержденных ООН³, являются конкретными целями и задачами, которые стремятся устранить неравенство, бедность, климатические изменения и другие глобальные проблемы к 2030 г.

Отношение: ESG может рассматриваться как идеологическая основа, которая помогает достичь ЦУР через использование конкретных механизмов. Факторы и принципы ESG могут быть использованы для оценки и управления проектами, инвестициями, чтобы достичь целей устойчивого развития. В целом ESG и устойчивое развитие взаимосвязаны, где ESG представляет собой фреймворк и методологию, а устойчивое развитие является более широким стремлением к решению глобальных проблем и достижению конкретных целей.

Стоит также отметить, что ESG-повестка фокусируется на более конкретных, измеримых показателях, которые могут быть интегрированы в инвестиционные и управленческие решения. Она предоставляет стандарты и критерии для оценки компаний в рамках экологических, социальных и управленческих аспектов. В то же время концепция устойчивого развития более широкая и охватывает общие принципы и цели, связанные с долгосрочной устойчивостью, социальным равенством и сохранением окружающей среды; ESG-повестка является инструментом, который помогает конкретизировать и измерять результаты устойчивого развития, обеспечивая компаниям и инвесторам стандарты и методы для принятия устойчивых решений [12].

Развитию и распространению тренда на ESG-трансформацию способствуют несколько драйверов, тесно связанных между собой (*рис. 2*). Таким образом, переход от прежней парадигмы⁴ управления, основанной на базе ускоренного техногенного развития и опорой на традиционные механизмы капиталистической экономики к новой парадигме устойчивого развития для целей настоящей статьи будем называть ESG-трансформацией системы управления. Такая трансформация представляет собой не только смену приоритетов, но и изменение философии управления в более широком смысле, включая отношение к природе, обществу и будущим поколениям. Целью этой трансформации является создание более устойчивых, ответственных и эффективных систем управления, которые учитывают влияние организации на окружающую среду, социальные аспекты и принципы хорошего корпоративного управления.

В рамках ESG-трансформации происходит ряд изменений и преобразований, а именно:

- интеграция ESG-факторов: компании начинают учитывать экологические, социальные и управленческие аспекты в своей стратегии и операционной деятельности. Они оценивают свои воздействия на окружающую среду,

³ Цели в области устойчивого развития.

URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

⁴ В контексте данной статьи парадигма представляет собой основной каркас, через который осуществляется восприятие, интерпретация и решение проблем в определенной области. Изменение парадигмы может означать переход к новым идеям, методам или стандартам, что часто связано с эволюцией в науке, культуре и других сферах деятельности.

устанавливают социальные стандарты для сотрудников и заинтересованных сторон, а также повышают эффективность своего корпоративного управления;

- измерение и отчетность: компании разрабатывают системы измерения и отчетности, чтобы оценить свой прогресс в области ESG-показателей. Они определяют ключевые показатели успеха, связанные с экологической эффективностью, социальной ответственностью и управленческими стандартами и регулярно сообщают о своих результатах стейкхолдерам;
- инвестиции и финансирование: инвесторы все больше учитывают ESG-факторы при принятии инвестиционных решений. Они ищут компании, которые интегрируют устойчивость и социальную ответственность в свою бизнес-модель, и готовы вкладывать средства в такие компании. Это стимулирует компании улучшать показатели в области ESG для привлечения инвестиций;
- законодательство и регулирование: во многих странах внедряются законодательные и регуляторные меры, направленные на повышение учета ESG-факторов. Компании сталкиваются с требованиями отчетности, стандартами и нормативами, связанными с устойчивостью и социальной ответственностью;
- изменение общественного сознания: сознание общества и потребителей также меняется в сторону большего внимания к устойчивости и социальной ответственности. Потребители оценивают компании не только по качеству и цене их продуктов, но и по их влиянию на окружающую среду и общество. Это приводит к изменению предпочтений потребителей и стимулирует компании внедрять ESG-практики.

В целом ESG-трансформация способствует изменению бизнес-практик и представлений о том, что является успешным и ответственным бизнесом. Компании все больше признают, что учет ESG-факторов является ключевым для устойчивого развития и создания долгосрочной стоимости для всех заинтересованных сторон. Основные аспекты ESG-трансформации систем управления представлены в *табл. 2*. Таким образом, ESG-трансформация систем управления признает, что устойчивые методы ведения бизнеса не только полезны для окружающей среды и общества, но и способствуют долгосрочному финансовому успеху. Это требует от организаций согласования своих стратегий, целей и операций с принципами устойчивого развития с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Компании, внедряющие ESG-трансформацию, часто проводят оценки, разрабатывают политики и устанавливают измеримые цели для мониторинга и улучшения своей деятельности в этих областях. Они могут создавать специальные комитеты ESG, нанимать специалистов по устойчивому развитию и инвестировать в технологии и практики, которые поддерживают сохранение окружающей среды, социальную ответственность и эффективное управление. Эта трансформация отражает растущее осознание компаниями того, что их действия имеют далеко идущие последствия и что интеграция соображений ESG в их системы управления может привести к улучшению репутации, снижению рисков, повышению устойчивости и увеличению ценности в долгосрочной перспективе. Во многих странах уже принимаются законы и стандарты, направленные на учет и интеграцию ESG-критериев в деятельность

компаний. Европейский союз внедрил ряд законодательных актов, включая MiFID II, чтобы обязать инвестиционные компании раскрывать информацию о своих инвестиционных продуктах с учетом ESG-критериев. Кроме того, действуют несколько директив, таких как нефинансовая отчетность по устойчивому развитию (Non-Financial Reporting Directive) и регуляция продуктов для зеленых инвестиций (Taxonomy Regulation), которые обязывают компании представлять отчетность о своей деятельности с учетом ESG-критериев. Эти директивы и регуляция направлены на повышение прозрачности и сопоставимости информации, предоставляемой компаниями, и инвестиционными продуктами, и на поощрение инвестиций в устойчивые и экологически ответственные проекты. Европейский союз активно работает над созданием правовой и регуляторной основы для интеграции ESG-критериев в деловую практику и финансовую сферу, чтобы способствовать устойчивому развитию и достижению климатических и экологических целей [13].

В США также наблюдается увеличение внимания к ESG-вопросам и устойчивому развитию. Ряд штатов принимают законодательные акты и инициативы, направленные на поддержку устойчивости и снижение негативного воздействия на окружающую среду. Примером является штат Калифорния, который взял на себя лидерство в этой области. Здесь приняли законодательство, известное как California Global Warming Solutions Act (AB 32), которое устанавливает амбициозные цели по снижению выбросов парниковых газов в штате. Компании, зарегистрированные в Калифорнии, обязаны отслеживать свои показатели выбросов углерода и снижать их на определенный процент каждый год. Это стимулирует компании принимать меры по сокращению своего углеродного следа и поощряет инновации в области устойчивых технологий и процессов [14].

В Канаде также принят ряд законодательных актов, направленных на поддержку устойчивого развития и охрану окружающей среды. Закон об экологической ответственности (Canadian Environmental Protection Act) является одним из основных законодательных актов в области охраны окружающей среды, устанавливающий правила и нормы для предотвращения и сокращения воздействия химических веществ на окружающую среду и здоровье людей. Он регулирует управление отходами, загрязнением воздуха и воды, внедрение мер по защите биоразнообразия и контролю над экологическими рисками. Закон о сохранении водных ресурсов (Canada Water Act) направлен на защиту и устойчивое использование водных ресурсов Канады, определяющий правила и нормы для управления водными ресурсами, включая контроль загрязнений, защиту водных экосистем и промышленное использование воды. Этот закон также способствует сотрудничеству и координации между правительственными органами на различных уровнях для эффективного управления водными ресурсами в Канаде [15, 16].

В Японии правительство в 2020 г. объявило о планах по внедрению стратегии устойчивого развития в бизнес-секторе. В рамках этой стратегии правительство разработало рекомендации по учету ESG-факторов при принятии корпоративных решений, которые предназначены для компаний, их руководства и инвесторов и направлены на интеграцию ESG-факторов в корпоративную стратегию и процессы

принятия решений, внедрило ряд мер по стимулированию инвестирования в зеленые проекты и сокращению выбросов парниковых газов. Эти меры отражают стремление Японии к устойчивому развитию и интеграции ESG-факторов в бизнес-секторе. Они способствуют содействию устойчивости, инновационности и созданию долгосрочной ценности для компаний в Японии, а также улучшению их взаимодействия с инвесторами и обществом [17].

Китай признает важность устойчивого развития и активно работает над улучшением экологической ситуации в стране. Правительство Китая приняло ряд мер для стимулирования инвестирования в зеленые проекты и сокращения выбросов парниковых газов. В стране внедрена национальная система торговли квотами на выбросы парниковых газов (Carbon Emission Trading Scheme), регулирующая выбросы углерода для различных отраслей экономики и стимулирующая компании снижать свои выбросы. Квоты могут быть куплены и проданы, что создает экономические стимулы для инвестирования в чистые технологии и снижение выбросов. Кроме того, Китай разработал национальную стратегию «Экологическая цивилизация», которая включает цели по снижению выбросов парниковых газов, развитию возобновляемых источников энергии и экологической модернизации промышленности. Эта стратегия направлена на создание экологически устойчивой и зеленой экономики [18].

В Южной Корее с 2021 г. действует закон о корпоративной информации по устойчивому развитию (Sustainability Reporting Act), требующий от крупных компаний публиковать на своих сайтах отчеты о своих практиках устойчивого развития и ESG-показателях. Компании должны раскрывать информацию о своих политиках, целях, мерах и результате действий в области защиты окружающей среды, социальных аспектов и управления. Закон способствует повышению прозрачности и доступности информации для инвесторов и заинтересованных сторон, что позволяет им принимать осознанные решения на основе ESG-критериев [19].

В России процесс интеграции ESG-подходов в государственное управление находится на начальной стадии. Однако в последние годы уже предприняты некоторые шаги для учета ESG-факторов в различных аспектах государственной деятельности:

- принята стратегия устойчивого развития до 2030 г., которая направлена на обеспечение баланса между социально-экономическим развитием и охраной окружающей среды. Эта стратегия содержит цели и показатели устойчивого развития, которые могут быть рассмотрены как ESG-факторы;
- в 2020 г. Банк России опубликовал обновленный Кодекс корпоративного управления, который включает принципы ответственного и устойчивого бизнеса. Кодекс рекомендует учитывать ESG-факторы при разработке стратегии и принятии решений;
- в некоторых отраслях, таких как нефтегазовая и горнодобывающая промышленность, существуют определенные требования по экологической и

социальной ответственности⁵. Однако это пока еще не является общепринятой практикой во всех секторах экономики.

Соотнесение национальных целей развития России на период до 2030 г.⁶ и ESG-подхода представлено в *табл. 3*. В целом интеграция ESG-подходов в национальные цели развития России на период до 2030 г. будет способствовать более устойчивому и сбалансированному развитию, учету экологических и социальных факторов в государственном управлении и бизнесе, а также созданию благоприятной среды для жизни и развития граждан. Однако решение сложных задач устойчивого развития экономик и применения ESG-подхода в практике управления требует сотрудничества и совместных усилий всех заинтересованных сторон. Государства, бизнес-сектор, гражданское общество и международные организации должны работать вместе, чтобы достичь согласованных целей.

Таким образом, ESG-трансформация представляет собой новую управленческую парадигму, которая учитывает экологические, социальные и управленческие аспекты в деятельности корпораций, региональных и местных органов власти и государственного управления. Это означает переход к более ответственному и устойчивому управлению бизнесом, которое учитывает не только экономические, но и социальные и экологические факторы. ESG-трансформация направлена на создание стойкой и устойчивой ценности для всех заинтересованных сторон, включая инвесторов, клиентов, сотрудников и общество в целом. ESG-трансформация систем управления предполагает интеграцию экологических, социальных и управленческих факторов в процессы и практику принятия решений в организациях. Это предполагает изменение подхода компаний к своей деятельности и управлению ею с учетом не только достижения целей финансовой капитализации, но и природно-социальной капитализации, то есть положительного влияния их деятельности на окружающую среду и общество. ESG-трансформация признает, что достижение устойчивого развития требует сбалансированного подхода, учитывающего все эти аспекты. Она поддерживает интеграцию ESG-подходов в стратегии, управление и отчетность компаний, чтобы достичь более устойчивых и ответственных результатов. Этот подход также распространяется на государства и регионы, которые внедряют политики и меры, способствующие устойчивому развитию и управлению рисками. ESG-трансформация отражает изменение в управленческом мышлении и признает не только важность финансовых результатов, но и воздействие компании на окружающую среду и общество. Она помогает компаниям принимать во внимание долгосрочные последствия своих действий и принимать меры для создания стойкого и ответственного бизнеса, который способствует устойчивому развитию и благополучию всех заинтересованных сторон.

⁵ Макаров И.Н., Назаренко В.С., Осипова И.В., Лесных Е.В. ESG-подход в системе стратегического управления экономическими системами национального и регионального уровня // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 7. С. 2569–2586. URL: <https://doi.org/10.18334/ce.16.7.114893>

⁶ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474.

Таблица 1**Сравнительная характеристика устойчивого развития и ESG-повестки****Table 1****Comparative characteristics of sustainable development and the ESG agenda**

Компонент	Устойчивое развитие	ESG-повестка
Экологический (Environmental)	Включает сохранение биологического разнообразия, защиту окружающей среды, устойчивое использование природных ресурсов и уменьшение негативного воздействия на экосистемы	Включает оценку и учет воздействия компаний на окружающую среду, энергоэффективность, управление отходами, использование природных ресурсов и прочие экологические факторы
Социальный (Social)	Включает обеспечение социальной справедливости, защиту прав человека, обеспечение доступа к образованию, здравоохранению, развитию социальной инфраструктуры и прочие социальные аспекты	Включает вопросы трудовых отношений, рабочих условий, безопасности, развития сообществ, взаимодействия с заинтересованными сторонами, социальной ответственности и прочие социальные факторы
Управленческий (Governance)	Включает эффективное корпоративное управление, борьбу с коррупцией, прозрачность в принятии решений, соблюдение этических принципов и прочие аспекты, связанные с эффективным управлением	Включает оценку корпоративного управления, структуру управления, прозрачность, этические стандарты, учет интересов заинтересованных сторон и прочие аспекты, связанные с управлением

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Характеристика основных аспектов ESG-трансформации систем управления****Table 2****Characteristics of the main aspects of ESG transformation of control systems**

Аспект ESG-трансформации	Характеристика
Окружающая среда (E)	Фокусируется на воздействии деятельности организации на окружающую среду, включая потребление ресурсов, образование отходов, выбросы парниковых газов, загрязнение и общий экологический след. Включает в себя реализацию мер по минимизации негативного воздействия на окружающую среду и поощрение устойчивости, таких как внедрение возобновляемых источников энергии, сокращение отходов и внедрение эффективных методов управления ресурсами
Социальный (S)	Социальный аспект ESG рассматривает влияние организации на заинтересованные стороны, включая сотрудников, клиентов, сообщества и общество в целом. Это включает в себя поощрение справедливой трудовой практики, обеспечение разнообразия и инклюзивности на рабочем месте, поддержку прав человека, участие в благотворительности и развитии сообщества, а также решение социальных вопросов, связанных с деятельностью компании
Управление (G)	Управление относится к системам и процессам, с помощью которых организации направляются, контролируются и управляются. Практика надлежащего управления обеспечивает прозрачность, подотчетность, этическое поведение и ответственное принятие решений. Это включает в себя надзор со стороны совета директоров, независимый аудит, четкие механизмы отчетности и эффективные структуры управления рисками

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Соотнесение национальных целей развития России на период до 2030 г. и ESG-подхода****Table 3****Correlation of Russia's National Development Goals for the period up to 2030 and the ESG approach**

Компонент	Содержание
Экологическое воздействие (E)	<p><i>Сохранение населения, здоровье и благополучие людей.</i> Обеспечение устойчивого роста численности населения, повышение ожидаемой продолжительности жизни, снижение уровня бедности. Здесь важным аспектом будет учет экологических факторов, таких как сокращение загрязнения воздуха и воды, обеспечение чистой питьевой воды, охрана экосистем и биоразнообразия.</p> <p><i>Комфортная и безопасная среда для жизни.</i> Повышение качества жилищного фонда и коммунальных услуг, обеспечение безопасности и защиты граждан, улучшение качества инфраструктуры и городской среды. Здесь ESG-подход будет связан с созданием экологически устойчивых и безопасных условий проживания, энергоэффективностью зданий и снижением негативного воздействия на окружающую среду</p>
Уровень социального развития (S)	<p><i>Возможности для самореализации и развития талантов.</i> Увеличение доступа к образованию и профессиональной подготовке, повышение уровня культурного развития населения, развитие системы поддержки талантливых молодых людей. В рамках ESG-подхода социальные аспекты будут учитывать создание равных возможностей для развития личности, обеспечение доступности образования и культурных ресурсов, а также поддержку молодых талантов.</p> <p><i>Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство.</i> Снижение уровня безработицы и создание новых рабочих мест, развитие предпринимательства и поддержка малого и среднего бизнеса, повышение эффективности и конкурентоспособности экономики, рост доходов населения и пенсионное обеспечение. Здесь ESG-подход будет учитывать социальные аспекты, такие как социальная защита работников, справедливые трудовые условия, а также поддержка предпринимательства, которое учитывает экологические и социальные факторы</p>
Эффективность государственного управления (G)	<p><i>Рост ВВП, инвестиций, экспорта и занятых.</i> G-аспект ESG-подхода будет связан с эффективным и ответственным государственным управлением, прозрачностью и борьбой с коррупцией.</p> <p><i>Цифровая трансформация.</i> Развитие информационно-коммуникационных технологий, создание цифровой инфраструктуры и обеспечение доступа к Интернету. В рамках ESG-подхода, цифровая трансформация будет учитывать экологические аспекты, такие как использование энергосберегающих технологий и управление электронными отходами</p>

Источник: авторская разработка

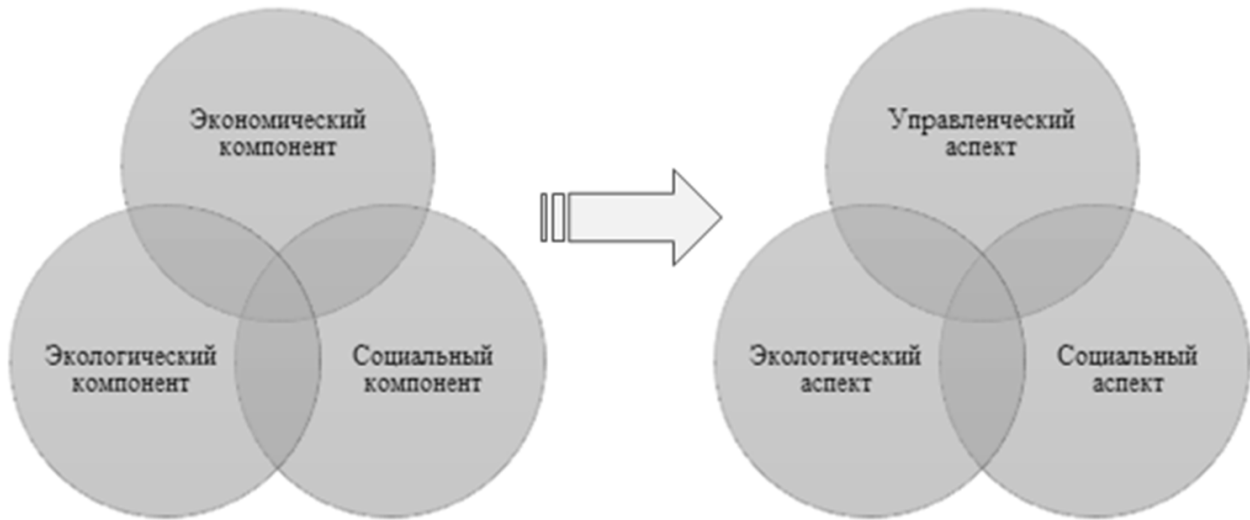
Source: Authoring

Рисунок 1

Компоненты устойчивого развития (слева) и ESG-повестки (справа)

Figure 1

Components of sustainable development (left) and ESG agenda (right)



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2

Драйверы ESG-трансформации

Figure 2

ESG transformation drivers



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Довбий И.П., Кобылякова В.В., Минкин А.А. ESG-переход как новая парадигма глобальной экономики и устойчивых финансов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16. № 1. С. 77–86. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-perehod-kak-novaya-paradigma-globalnoy-ekonomiki-i-ustoychivyh-finansov?ysclid=lnumc97kp4150778588>
2. Giuzio M., Krusec D., Levels A. et al. Climate Change and Financial Stability. *Financial Stability Review*, 2019, vol. 1. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201905_1~47cf778cc1.en.html
3. Бобылев С.Н. Устойчивое развитие: парадигма для будущего // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 3. С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113>
4. Подгорный В.В. Устойчивое развитие: трансформация парадигмы в условиях глобальных изменений // Экономика и управление. 2016. № 7. С. 10–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-transformatsiya-paradigmy-v-usloviyah-globalnyh-izmeneniy?ysclid=lnumwv7ega532325454>
5. Соколова Н.А., Теймуров Э.С. Соотношение Целей устойчивого развития и ESG-принципов // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2021. № 12. С. 171–183. URL: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2021.88.12.171-183>
6. Жукова Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2021. № 6. С. 68–82. URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>
7. Маковецкий М.Ю., Ситова С.В. Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podhodov-k-interpretatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya?ysclid=lnun3cqfp1279038731>
8. Мамедов Н.М. Культура устойчивого развития // Век глобализации. 2012. № 1. С. 188–190. URL: https://www.socionauki.ru/journal/files/vg/2012_1/188-190.pdf?ysclid=lnun99qk44359795308
9. Трацевская Л.Ф., Лебедева Е.Н. Современная парадигма устойчивого развития: формирование и сущность // Право. Экономика. Психология. 2019. № 1. С. 44–48. URL: https://rep.vsu.by/bitstream/123456789/28872/1/%d0%9f%d0%ad%d0%9f%20%e2%84%961%2813%29_2019%20%d1%86%d0%b5%d0%bb%d1%8b%d0%b9.pdf
10. Qureshi M.A., Kirkerud S., Theresa K., Ahsan T. The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value:

- The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 2020, vol. 29, iss. 3, pp. 1199–1214. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.2427>
11. Berg F., Kölbel J.F., Rigobon R. Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 2022, vol. 26, iss. 6, pp. 1315–1344. URL: <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
 12. ESG-трансформация как вектор устойчивого развития: в трех томах. Т. 2 / под ред. К.Е. Турбиной, И.Ю. Юргенса. М.: Аспект Пресс, 2022. 650 с. URL: https://mgimo.ru/upload/2022/10/esg-transformatsiya-kak-vektor-ustoychivogo-razvitiya-tom2.pdf?ysclid=lnuo3fcm2j494600876&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru
 13. Худякова Л.С. Создание системы устойчивого финансирования в Европейском союзе // *Мировая экономика и международные отношения*. 2019. Т. 63. № 7. С. 16–22. URL: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-7-16-22>
 14. Карлсон Э. Система торговли квотами на выбросы парниковых газов (на примере Калифорнии) // *Grand Altai Research & Education*. 2015. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-torgovli-kvotami-na-vybrosy-parnikovyyh-gazov-na-primere-kalifornii?ysclid=lnuopam2my482669108>
 15. Ахметшина А.Р. Политика устойчивого развития в Канаде: вопросы содержания и реализации // *Вестник Казанского технологического университета*. 2010. № 2. С. 443–448. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-ustoychivogo-razvitiya-v-kanade-voprosy-soderzhaniya-i-realizatsii?ysclid=lnuot472ys543177975>
 16. Сахаров А.Г., Андропова И.В. Устойчивое развитие арктических территорий Канады: цели и результаты // *Вестник международных организаций*. 2020. Т. 15. № 4. С. 140–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-arkticheskikh-territoriy-kanady-tseli-i-rezultaty?ysclid=lnuoxc5r9s498879474>
 17. Тимонина И.Л. Япония на пути к устойчивому развитию: «зеленое финансирование» // *Ежегодник Япония*. 2021. Т. 50. С. 61–88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/yaponiya-na-puti-k-ustoychivomu-razvitiyu-zelenoe-finansirovanie?ysclid=lnuddtymoj160683763>
 18. Шайдурова А.А. Использование опыта Китая в области финансирования зеленых проектов на пути к устойчивому развитию экономики России // *Финансовые рынки и банки*. 2020. № 2. С. 45–50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-opyta-kitaya-v-oblasti-finansirovaniya-zelenyh-proektov-na-puti-k-ustoychivomu-razvitiyu-ekonomiki-rossii?ysclid=lnup01zmsp597330142>
 19. Зайдельман О.В. Формирование и совершенствование концепции устойчивого развития в Республике Корея // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 1-1. С. 115–118. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-sovershenstvovanie-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-v-respublike-koreya?ysclid=lnup618w46766620096>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ESG TRANSFORMATION AS A NEW MANAGEMENT PARADIGM

Mikhail E. KUZNETSOV

Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russian Federation
mkuznetsov@stc.expert
<https://orcid.org/0000-0001-5657-8184>

Article history:

Article No. 419/2023
Received 31 August 2023
Received in revised form
20 September 2023
Accepted 7 October 2023
Available online
30 November 2023

JEL classification: O33,
O44

Keywords: sustainable
development, ESG,
ESG approach,
ESG transformation,
management

Abstract

Subject. The concept of ESG transformation as a new management paradigm.
Objectives. To substantiate the theoretical and methodological aspects of ESG-transformation of control systems, based on the analysis of the main theoretical views and characteristics of this approach.

Methods. The theoretical and methodological basis was the author's definition of ESG-transformation of control systems, as well as methods of retrospective factual analysis, generalizations, comparisons and analogies.

Results. The article highlights modern challenges in the field of sustainable development and social responsibility, representing ESG transformation as a new management paradigm. It is emphasized that ESG criteria are becoming not only a measure of business sustainability, but also a new approach to management, integrating environmental, social and corporate governance principles into the strategies and decisions of organizations. The key aspects of ESG transformation, its impact on business models, strategic planning and the perception of stakeholders are analyzed. Special attention is paid to the role of ESG in creating sustainable and responsible organizations in the context of the modern socio-ecological paradigm.

Conclusions. The study highlights the importance of integrating ESG principles into the strategies and practices of organizations to achieve not only financial success, but also sustainable, responsible development. The results show that ESG transformation not only meets the modern requirements of society and stakeholders, but also provides opportunities for innovation, value creation and strengthening the long-term sustainability of organizations.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

Please cite this article as: Kuznetsov M.E. ESG transformation as a new management paradigm. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2024, vol. 16, iss. 4, pp. 404–420. <https://doi.org/10.24891/fa.16.4.404>

References

1. Dovbii I.P., Kobylyakova V.V., Minkin A.A. [ESG transition as a new paradigm of global economy and sustainable financing]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2022, vol. 16, no. 1, pp. 77–86. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-perehod-kak-novaya-paradigma-globalnoy-ekonomiki-i-ustoychivyh-finansov?ysclid=lnumc97kp4150778588> (In Russ.)

2. Giuzio M., Krusec D., Levels A. et al. Climate Change and Financial Stability. *Financial Stability Review*, 2019, vol. 1. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201905_1~47cf778cc1.en.html
3. Bobylev S.N. [Sustainable Development: Paradigm for the Future]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*, 2017, vol. 61, no. 3, pp. 107–113. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113>
4. Podgornyi V.V. [Sustainable Development: Paradigm Shift amid Global Changes]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2016, no. 7, pp. 10–19.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-transformatsiya-paradigmy-v-usloviyah-globalnyh-izmeneniy?ysclid=lnumwv7ega532325454> (In Russ.)
5. Sokolova N.A., Teimurov E.S. [Correlation of Sustainable Development Goals and ESG principles]. *Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA) = Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*, 2021, no. 12, pp. 171–183. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2021.88.12.171-183>
6. Zhukova E.V. [Key Trends in Esg-Agenda Development: Reviewing the Situation in Russia and the World]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova = Vestnik of Plekhanov Russian University of Economics*, 2021, no. 6, pp. 68–82. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>
7. Makovetskii M. Yu., Sitova S.V. [Development of approaches to the interpretation of the concept of sustainable development]. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie*, 2022, no. 2. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podhodov-k-interpretatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya?ysclid=lnun3cqfp1279038731>
8. Mamedov N.M. [Culture of sustainable development]. *Vek globalizatsii = Age of Globalization*, 2012, no. 1, pp. 188–190. URL: https://www.socionauki.ru/journal/files/vg/2012_1/188-190.pdf?ysclid=lnun99qk44359795308 (In Russ.)
9. Tratsevskaya L.F., Lebedeva E.N. [Contemporary Paradigm. of Sustainable Development: Shaping and Essence]. *Pravo. Ekonomika. Psikhologiya = Law. Economics. Psychology*, 2019, no. 1, pp. 44–48. URL: https://rep.vsu.by/bitstream/123456789/28872/1/%d0%9f%d0%ad%d0%9f%20%e2%84%961%2813%29_2019%20%d1%86%d0%b5%d0%bb%d1%8b%d0%b9.pdf (In Russ.)
10. Qureshi M.A., Kirkerud S., Theresa K., Ahsan T. The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 2020, vol. 29, iss. 3, pp. 1199–1214. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.2427>
11. Berg F., Kölbel J.F., Rigobon R. Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 2022, vol. 26, iss. 6, pp. 1315–1344.
URL: <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
12. *ESG-transformatsiya kak vektor ustoychivogo razvitiya: v trekh tomakh. T. 2* [ESG transformation as a vector of sustainable development: In three volumes. Vol. 2]. Ed. by K.E. Turbina, I.Yu. Yurgens. Moscow, Aspekt Press Publ., 2022, 650 p.

URL: https://mgimo.ru/upload/2022/10/esg-transformatsiya-kak-vektor-ustoychivogo-razvitiya-tom2.pdf?ysclid=lnuo3fcm2j494600876&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru

13. Khudyakova L.S. [Launching a Sustainable Financial System in the European Union]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*, 2019, vol. 63, no. 7, pp. 16–22. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-7-16-22>
14. Karlson E. [Greenhouse gas emissions trading system (using the example of California)]. *Grand Altai Research & Education*, 2015, no. 2. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-torgovli-kvotami-na-vybrosy-parnikovyyh-gazov-na-primere-kalifornii?ysclid=lnuopam2my482669108>
15. Akhmetshina A.R. [Sustainable development policy in Canada: issues of content and implementation]. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta = Herald of Kazan Technological University*, 2010, no. 2, pp. 443–448.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-ustoychivogo-razvitiya-v-kanade-voprosy-soderzhaniya-i-realizatsii?ysclid=lnuot472ys543177975> (In Russ.)
16. Sakharov A.G., Andronova I.V. [Sustainable Development in Canada's Arctic Territories: Goals and Results]. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii = International Organisations Research Journal*, 2020, T. 15, no. 4, pp. 140–162.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-arkticheskikh-territoriy-kanady-tseli-i-rezultaty?ysclid=lnuoxc5r9s498879474> (In Russ.)
17. Timonina I.L. [Japan on the Way to Sustainable Development: Green Financing]. *Ezhegodnik Yaponiya = Yearbook Japan*, 2021, vol. 50, pp. 61–88.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/yaponiya-na-puti-k-ustoychivomu-razvitiyu-zelenoe-finansirovanie?ysclid=lnuddtymoj160683763> (In Russ.)
18. Shaidurova A.A. [Implementation of Chinese experience in the field of financing green projects towards sustainable development of the Russian economy]. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*, 2020, no. 2, pp. 45–50.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-opyta-kitaya-v-oblasti-finansirovaniya-zelenykh-proektov-na-puti-k-ustoychivomu-razvitiyu-ekonomiki-rossii?ysclid=lnup01zmsp597330142> (In Russ.)
19. Zaidel'man O.V. [Formation and improvement of the concept of sustainable development in the Republic of Korea]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*, 2021, no. 1-1, pp. 115–118.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-sovershenstvovanie-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-v-respublike-koreya?ysclid=lnup618w46766620096> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.