**ESG-стратегия: модный тренд или работающий инструмент? Мнения экспертов и участников рынка**

Международные принципы ESG, основанные на трех взаимосвязанных составляющих — экологии (Environmental), социальной политике (Social) и корпоративном управлении (Governance), приобретают все большую популярность в современной повестке российских компаний. Это значит, что теперь залог успеха компании смещается в сторону ответственного ведения бизнеса с заботой о человеке и природе.

Ключевые позиции в ESG-трансформации занимает системное видоизменение подхода к деятельности предприятий в области экологической безопасности и охраны труда. При этом внедрение новой бизнес-стратегии компаний в указанных сферах необходимо рассматривать через призму достижения целей устойчивого развития.

Для регулярного освещения ESG-повестки в EcoStandard.journal создано отдельное направление, которое поможет предприятиям разного уровня эффективно следовать новой концепции и повышать стандарты экологического, социального и корпоративного управления.

* [**Устойчивое развитие & ESG: эволюция & революция**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc0)
* [**В чем разница между устойчивым развитием и ESG?**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc1)
* [**Как появились ESG-принципы**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc2)
* [**ESG в России: понимание и практики**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc3)
* [**Экологическая политика на предприятии в системе ESG: квинтэссенция**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc4)
* [**ESG в России. «E»-кейсы**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc5)
* [**N. B. Нужен ли компании ESG-переход?**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc6)
* [**Дорожная карта по ESG-переходу**](https://journal.ecostandardgroup.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/#toc7)

**Юлия Кириллова**

Редактор EcoStandard.journal

*Устойчивое развитие и ESG — европейские тренды, захватившие крупнейшие корпорации в последние годы. Внимание к этой теме стремительно растет, вовлекая государственный сектор, производителей, маркетологов, инвесторов и потребителей. Но что понимается под устойчивым развитием и ESG для бизнеса? Каковы особенности реализации ESG-стратегии в России? Какое место в системе «устойчивости» занимает экологическая политика предприятий и выгодно ли ее внедрять? Мы поговорили с консалтинговыми и рейтинговыми агентствами, крупным бизнесом и попытались найти ответы на эти вопросы в нашем материале.*

**Устойчивое развитие & ESG: эволюция & революция**

Концепция устойчивого развития появилась как реакция неравнодушных политических деятелей и управленцев крупных корпораций на усугубляющиеся экологические проблемы, вызванные экономическим ростом.

Широкое распространение концепция устойчивого развития получила благодаря докладу Гру Харлем Брунтланн (председатель Международной комиссии по окружающей среде и развитию) «Наше общее будущее» в 1987 году. В нем выдвинут новый тип развития, учитывающий интересы не только человека, но и природы.

Устойчивое развитие в современном понимании — это такой экономический рост, который обеспечивает удовлетворение потребностей нынешнего поколения, не лишая возможности экономического роста и удовлетворения потребностей будущих поколений. Эта концепция основана на идее сбалансированного развития социума, экономики и экологии.

**В чем разница между устойчивым развитием и ESG?**

Если устойчивое развитие представляет собой философию, базирующуюся на трех идеях, то аббревиатура ESG (англ. E — environmental, S — social, G — governance, или экология, социальная политика и корпоративное управление) появилась для более конкретного отражения того, насколько эффективно бизнес движется к достижению целей устойчивого развития.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Аспекты ESG** | | |
| ***ENVIRONMENTAL***  **ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ** | ***SOCIAL***  **СОЦИАЛЬНЫЕ** | ***GOVERNANCE***  **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ** |
| * Изменение климата * Выбросы парниковых газов * Истощение природных ресурсов (в т.ч. нехватка питьевой воды) * Отходы и загрязнение * Обезлесение | * Охрана здоровья и безопасность * Условия труда (включая рабовладение, детский труд) * Гендерный состав * Местные сообщества | * Вознаграждение топ-менеджмента * Взяточничество и коррупция * Политические лобби и пожертвования * Структура и гендерный состав совета директоров * Налоговая стратегия |

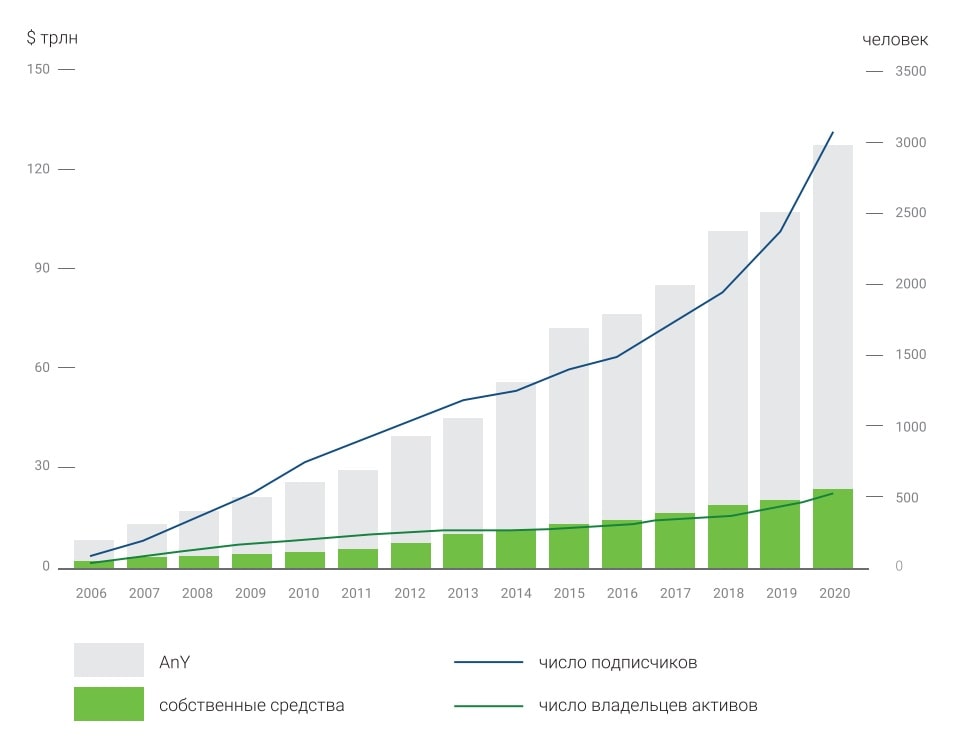
|  |  |
| --- | --- |
| Сравнение понятий «устойчивое развитие» и «ESG» | |
| **Устойчивое развитие** | **ESG** |
| Философия, рассматривает общие вопросы | Свод правил и подходов, рассматривает вопросы развития бизнеса |
| Неизмеряемо | Можно измерить |
| Охватывает все сферы деятельности человека | Охватывает финансовый и промышленный сектора |
| Составляющие: экология, экономика, общество | Составляющие: экологические, социальные, управленческие аспекты |

ESG можно измерить, хотя до сих пор единая методика для этого не разработана. Для оценки используются рейтинги и нефинансовые отчетности, показывающие умение компании распоряжаться активами, ресурсами и инновациями так, чтобы не вредить окружающей среде, поддерживать социальную справедливость и выстраивать безопасное производство.

**Как появились ESG-принципы**

В современном понимании ESG-принципы появились как призыв CEO крупных мировых компаний учитывать в своих стратегиях триединую концепцию экологических, социальных и управленческих аспектов, прежде всего, для борьбы с изменением климата.

Широкое распространение термин «ESG» получил благодаря инициативе «Принципы ответственного инвестирования» (*Principles of Responsible Investment*, или *PRI*), поддержанной ООН в 2005 году. Инвесторы, принимающие инициативу PRI, обязуются учитывать при вложении средств следование компаний принципам ESG, осознавая, что более тщательный учет экологических, социальных и управленческих факторов будет способствовать укреплению и повышению устойчивости инвестиционных рынков, а также внесет вклад в устойчивое развитие общества. Количество таких ответственных инвесторов с каждым годом стремительно растет.



Оценка Global Sustainable Investment Alliance («Глобальный альянс устойчивых инвестиций») показывает, что в активах ESG по всему миру сосредоточено около $ 40 трлн. А Bloomberg Intelligence, мировой лидер в области деловых и финансовых данных, новостей и аналитики, прогнозирует, что к 2025 году активы ESG составят треть ($ 53 трлн) от общего объема глобальных инвестиций.

**ESG в России: понимание и практики**

В России концепция ESG пока начинает свое развитие, постепенно внедряясь в экономическую систему.

Большинство российских инвесторов и крупных компаний, следуя зарубежному тренду, также начинают все большее значение придавать ESG и ответственному отношению к окружающей среде. В настоящее время треть крупнейших банков страны уже внедрила в кредитный процесс ESG-оценку компаний, еще 20% планируют это сделать. Это говорит о том, что каждого заемщика банки будут проверять на следование принципам устойчивого развития.

Индикаторами инвестиционной привлекательности компаний являются факторы ESG, оценкой которых занимаются рейтинговые агентства. Они составляют специальные **рейтинги** (предоставляют качественную оценку) и **рэнкинги** (имеют количественное выражение, упорядочивают компании по выбранному критерию), которые показывают степень экологической и социальной ответственности бизнеса на основе факторов ESG.

Рейтинги показывают, что в России намечено ускорение приверженности компаний принципам ESG и концепции устойчивого развития. Вместе с тем по сравнению с международным уровнем в нашей стране это направление находится еще на начальной стадии, так что для российских компаний открыто большое поле для совершенствования.

Активность российских компаний в части разработки и внедрения ESG-стратегий значительно увеличилась за последний год. Этому способствовал ряд мер правительства и Центрального банка: утверждение стратегии низкоуглеродного развития, принятие национальной таксономии зеленых проектов, рекомендации Центрального банка по раскрытию информации об устойчивом развитии и учету ESG-рисков. В России, как и в других странах, постепенно развивается финансовый рынок ESG-инструментов, поэтому мы ожидаем, что интерес российских компаний к вопросам ESG будет продолжать расти в ближайшие несколько лет.

Мы считаем, что уровень ESG-стандартов в России в настоящее время является относительно низким в международном сравнении, особенно в сравнении со странами Европейского союза. Вместе с тем уровень ESG-стандартов в России сильно различается между крупными компаниями. Многие крупные российские компании имеют сильные практики по социальным вопросам, в то же время вопросы корпоративного управления зачастую являются слабой стороной российских компаний из-за ограниченной системы сдержек и противовесов в структурах управления при наличии концентрированной структуры собственности.

Несмотря на то, что концепция ESG является триединой и все составляющие имеют равную степень важности, каждый из ее аспектов развивается неодинаково быстро.

Повестка устойчивого развития находится в эпицентре внимания. Мы видим все больше крупных компаний, которые внедряют ESG-практики, включают цели устойчивого развития ООН в свои стратегии. Компании используют успешный опыт передовиков ESG, перенимая лучшие практики. Малый и средний бизнес пока что в большинстве своем отстает.

Нельзя выделять ни один из критериев как приоритетный, важна совокупность всех трех составляющих. Следование всем трем составляющим обеспечит компаниям долгосрочный рост и стабильность. Однако большая часть компаний делает акцент на экологическом аспекте в силу популярности этой темы в российской повестке, на втором месте социальный аспект, особенно на фоне пандемии COVID-19, а управленческий аспект остается в тени, хотя его важность нельзя не отметить.

ESG стремительно распространяется и в скором будущем коснется всех. Мы отмечаем повышенный интерес со стороны компаний как к верификации инструментов устойчивого развития, так и к рейтингам ESG. Чем раньше компании начнут внедрять ESG-повестку, тем проще им будет в дальнейшем.

При внедрении концепции устойчивого развития компании делают упор на разные факторы ESG в силу специфики их деятельности. Причем общей для всех задачей при таком переходе является недопущение гринвошинга.

*Greenwashing* — «зеленая промывка», необоснованное использование экологичных идей в маркетинге для привлечения внимания к бренду и создания ложного представления об экологичности компании или товара.

Общая тенденция такова, что компании и банки начинают постепенно использовать в стратегиях показатели устойчивого развития. Это означает, что бизнес начинает брать на себя обязательства по достижениям поставленных целей.

Для компаний промышленного сектора характерны в стратегиях акценты на снижение углеродного следа и на реализацию программ улавливания вредных веществ. Компании потребительского сектора в своих стратегиях акцентируют внимание на качественную утилизацию отходов, ответственное ведение бизнеса и ответственные поставки. Строительная отрасль сейчас начинает внедрять новые стандарты (энергоэффективность, социальные факторы, экологические материалы и т. д.). Финансовый сектор сосредоточен на внедрении политик устойчивого инвестирования и ответственного финансирования.

В этом году будет очень активная фаза внедрения ESG с учетом того фактора, что вышли (и будут выходить) регулирующие документы по тематике зеленых финансов, таксономии (в частности социальная). Расширяется спектр финансовых инструментов и возможности для компаний привлекать финансирование на развитие бизнеса под рейтинги и трансформацию ESG. Процессы будут ускоряться. Основная задача — не допускать гринвошинга, который будет встречаться некоторое время. Главное, чтобы это не разочаровывало инвесторов и чтобы это начали идентифицировать как регулятор в лице Банка России, так и Министерство экономического развития и ВЭБ.РФ (российская государственная корпорация развития, государственный инвестиционный банк, финансирующий проекты развития экономики. — *Прим. ред.*).

**Экологическая политика на предприятии в системе ESG: квинтэссенция**

Необходимым условием следования ESG-принципам и достижения целей устойчивого развития является экологическая политика предприятия.

Главное условие достижения успеха в экологической политике — реализующие ее люди, обладающие высокой социальной культурой и экологическим сознанием. Поэтому первым шагом на пути к зеленому переходу должна стать организация таких условий работы для сотрудников предприятия, чтобы они могли качественно и эффективно способствовать реализации концепции устойчивого развития и экологической политики компании.

Организация комфортных условий труда обеспечивается путем создания зеленых рабочих мест. Этот процесс может осуществляться разными способами в силу возможностей компании и специфики рабочего процесса. Деятельность компании в этом направлении также оценивается рейтинговыми агентствами.

Один из новичков такого рейтинга — офис на заводе L’Oreal Vorsino, где внедрены самые передовые технологии. Завод на территории индустриального парка Ворсино в Калужской области использует различные решения по энергоэффективности: солнечные панели, которые позволяют компенсировать более 10% потребляемой энергии, рекуперация тепла на производстве, умная система освещения LED на складе и в офисе. Помимо этого на предприятии осуществляется очистка и рекуперация до 70% воды, а также поставлена амбициозная цель по достижению нулевых выбросов СО2.

Философия устойчивого развития, которая здесь называется *Sharing Beauty with All* («Поделись красотой с каждым»), является центром корпоративной культуры. Кроме того, разработана и активно исполняется специальная программа вовлечения сотрудников в проблемы состояния окружающей среды. В рамках этой программы для сотрудников проводятся лекции по устойчивому развитию и концепции бережливого офиса/производства, организована система коммуникаций по зеленой тематике. В офисах, столовой и административно-бытовых помещениях завода установлены контейнеры для сбора использованной бумаги и пластика. Для сотрудников создана атмосфера естественной среды обитания — организована зеленая зона, пешеходная зона, сад, тренажеры, настольные игры и мини-гольф, а также предусмотрена комната отдыха для психологической разгрузки.

Благодаря применению эффективных и экологичных методов проектирования и строительства, а также приверженности компании принципам устойчивого развития производственная площадь завода L’Oréal в Калужской области получила сертификат зеленого строительства LEED.

Сертификация LEED (англ. *Leadershipin Energyand Environmental Design* — Руководство по энергоэффективному и экологическому проектированию) — добровольная система сертификации зданий, относящихся к зеленому строительству.

Первый российский консультант, сертифицировавший объект по LEED, — компания EcoStandard group.

Неотъемлемым фактором в поддержании эффективной работоспособности и нормальной производственной деятельности компании является создание комфортных и безопасных условий труда.

Только когда на предприятии выстроена система организации комфортного рабочего процесса и безопасности труда, появляется возможность для внедрения и реализации экологической политики. Хотя она и подразумевает общие цели в движении к устойчивому развитию, тем не менее каждой организацией воспринимается и реализуется неповторимым путем, имеет свои уникальные черты и специфику.

**ESG в России. «E»-кейсы**

Экологический эффект от ESG-стратегии бизнеса достигается по четырем основным направлениям, характеризующим снижение негативного воздействия на окружающую природную среду: водопользование, управление выбросами в атмосферу, управление отходами и переход на альтернативные источники энергии.

Ведущие компании различных отраслей поделились с EcoStandard.journal своим опытом ESG-перехода и внедрения экологических принципов в свою политику.

**Группа М.Видео-Эльдорадо об ESG-стратегии «Одна планета. Одно сообщество. Единые стандарты»**

В нашем сегменте наиболее актуальными проблемами являются изменение климата и электронные отходы. Поэтому улучшение экологических показателей работы Группы, сокращение выброса парниковых газов и поддержка принципов циркулярной экономики являются ключевыми в нашей ESG-повестке.

Поддерживая принципы циркулярной экономики, где отходы становятся ресурсами для нового производства, М.Видео-Эльдорадо стремится сократить объем опасных отходов на полигонах и создала удобный сервис по приему техники и батареек. В 2021 году оба бренда в 1,5 раза увеличили объем сбора — до 1 550 тонн. Группа уже более двух лет на федеральном уровне собирает на корректную переработку все виды техники в любом состоянии. Электронные отходы передают лицензированным предприятиям, где они перерабатывается на 80–90% во вторичное сырье. Несколько лет М.Видео и Эльдорадо предлагают покупателям вместо пластиковых пакетов FSC-сертифицированную бумажную упаковку. Часть средств от ее продажи идет на восстановление исторических ландшафтов широколиственных лесов в рамках сотрудничества с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире».

Компания также внедряет новые принципы управления собственными отходами. Персонал сортирует картон, бумагу, полиэтилен, пенопласт, дерево, ПЭТ-бутылки, пластик, емкости от санитайзеров, собственную оргтехнику, рекламные материалы и передал на переработку уже 45 тонн. На утилизацию также передают устаревшее и неиспользуемое торговое оборудование.

Пример эффективного устойчивого развития и грамотного управления водопользованием на предприятии демонстрирует **нефтегазохимическая компания СИБУР-Холдинг**. Предприятие «ЗапСибНефтехим» в 2020 году на отраслевом форуме «Химпром в деталях», который проводился при поддержке Министерства промышленности и торговли России, стало победителем в номинации «Лучший экологический проект с внедрением эффективных мероприятий».

При определении приоритетов в области устойчивого развития мы ориентируемся на специфику нефтехимической отрасли в целом и нашего производства в частности, запросы и ожидания заинтересованных сторон, цели ООН в области устойчивого развития и лучшие международные практики. Особое место в нашей ESG-повестке как крупной производственной компании занимают вопросы экологичности производства и снижения климатического воздействия; как для производителя полимеров — вопросы экологичности продукта и переход к экономике замкнутого цикла.

Экологическая стратегия является одним из ключевых направлений в Стратегии устойчивого развития компании СИБУР и фокусируется на трех китах: воздух, вода, отходы. Основные приоритеты в экологичности производства — повышение эффективности производственных процессов, сокращение использования природных ресурсов и минимизация воздействия на окружающую среду в регионах присутствия.

В своей Стратегии мы стремимся к снижению потребления свежей воды на 5% — это довольно амбициозная цель для нефтехимических производств. Большинство процессов невозможны без воды — она используется как в самих химических процессах, так и для охлаждения оборудования (многие реакции экзотермические — требуется теплосъем). Безусловно, в охлаждающих контурах вода крутится многократно, но все же нужна подпитка, ведь идет накопление солей и часть воды испаряется. На нашем современном предприятии «ЗапСибНефтехим» был спроектирован замкнутый водооборотный цикл — теперь очищенные стоки возвращаются обратно на технологические нужды, это позволяет снизить потребление свежей воды из природных источников на 8 млн куб/м в год.

Большой вклад в развитие энергетического сектора в части использования возобновляемых источников внесла компания **ПАО «Энел Россия».**

ESG-стратегия появилась в Энел Россия задолго до того, как на российском рынке стали возникать предпосылки к внедрению подобных стратегий. Для нас это в первую очередь философия Группы Enel, направленная на ведение устойчивого и справедливого бизнеса. ESG-подходы и метрики — это инструменты, помогающие бизнесу говорить на одном языке с заинтересованными сторонами, будь то инвестиционное сообщество, акционеры и даже местные сообщества территорий, где компания ведет или планирует начать свою деятельность. Такой подход помогает компании оставаться конкурентоспособной и уверенно смотреть в будущее.

Экологическая политика является частью ESG-стратегии и раскрывает основные принципы Энел Россия, касающиеся ответственного отношения к окружающей среде, заботы об экологии и сохранения биоразнообразия. Энел Россия инвестирует в новые технологии, сотрудничает со стартапами и ищет инновационные решения для повышения экологической устойчивости и безопасности производственных процессов.

Компания Энел Россия активно инвестирует в строительство объектов возобновляемой энергетики. В рамках проведенного в 2017 году российским Правительством тендера на строительство объектов ветрогенерации общей установленной мощностью 1,9 ГВт компания получила право на строительство двух ветропарков совокупной установленной мощностью 291 МВт. Первый из двух объектов, Азовская ВЭС (90 МВт) в Ростовской области, был введен в эксплуатацию в мае 2021 года. Второй объект, Кольская ВЭС (201 МВт), находится в активной фазе строительства и будет введен в эксплуатацию в 2022 году. Компании, занимающиеся развитием проектов в области возобновляемой энергетики, а это как раз вписывается в повестку ESG, получают возможность дополнительно монетизировать свои преимущества путем продажи зеленых сертификатов или заключения двусторонних соглашений о продаже возобновляемой энергии. Спрос на эти продукты растет и в России в силу неизбежности внедрения углеродного налога.

**О своем ESG-переходе, экологической стратегии и вкладе в сокращение выбросов в атмосферу поделился крупнейший перевозчик российской сети железных дорог.**

В настоящее время следование ESG-принципам напрямую влияет на инвестиционную привлекательность компании, на использование инструментов зеленого финансирования. Ранее (5–10 лет) назад для многих организаций следование ESG-принципам было своеобразным моральным выбором, но сейчас их внедрение становится необходимостью, поскольку и на национальном, и на международном уровне вводятся новые механизмы углеродного регулирования.

Для ОАО «РЖД» как перевозчика значительной номенклатуры экспортных грузов это, безусловно, является вызовом, на который необходимо соответствующее реагирование в виде разработки комплекса мероприятий и управленческих решений.

Экологическая стратегия впервые была сформулирована в 2007 году, когда компания стала участником Глобального договора ООН, а в 2009 году стратегию утвердили. В рамках ее реализации запланирован целый ряд мероприятий по модернизации подвижного состава. Например, меняя энергоносители на экологичные, РЖД также сделали стратегическую ставку на увеличение доли газа. Речь о газотурбовозах, первые образцы которых сейчас эксплуатируются на Свердловской железной дороге.

В целом деятельность РЖД производит менее 1% выбросов углекислого газа среди всей транспортной отрасли России. Углеродный след от перевозки 1 т груза на 1 км составляет всего 7,8 г — это один из самых низких показателей среди крупных железнодорожных компаний мира. Однако работа в этом направлении предстоит большая и многоступенчатая. В частности, предстоит переход от дизельного топлива в пользу как электрической тяги, так и альтернативных видов топлива (газ, водород). Также совместно с машиностроителями разрабатывается состав на водороде, первый опытный образец которого появится в 2024 году на Сахалине. Этот регион выбран пилотным для отработки углеродного регулирования.

**N. B. Нужен ли компании ESG-переход?**

Внедрение ESG-концепции в политику компании — дело важное и ответственное, а сделать это грамотно, определить перспективы и возможности, учесть слабые стороны и вероятные угрозы поможет базовый алгоритм эффективного управления — SWOT-анализ.

|  |  |
| --- | --- |
| SWOT-анализ внедрения ESG | |
| **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (Strengths)** | **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (Weaknesses)** |
| * соответствие общим трендам по внедрению ESG-концепции * повышение лояльности и доверия от заинтересованных сторон (потребители, инвесторы, подрядчики, органы надзора) * возможность выхода на международный рынок * разработка реальных мер по улучшению процессов корпоративного управления, экологического регулирования и социальной политики | * отсутствие квалифицированных кадров * финансовые затраты на реализацию концепции * сложность с распределением ресурсов * отсутствие достаточного количества практических мер по реализации принципов ESG для всех отраслей |
| **ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)** | **УГРОЗЫ (Threats)** |
| * улучшение кадрового потенциала * вовлечение всех работников в становление ESG-политики * возможность оказывать влияние на общественность | * различия российского законодательства и международных стандартов и норм * недостаточное информационное обеспечение важности внедрения концепции * небольшое количество стандартизирующих и сертифицирующих организаций |

В процессе ESG-перехода важным моментом является анализ не только достижений, но и неудач, потому что они являются бесценной базой для дальнейшей качественной трансформации и устойчивого роста бизнеса.

**Дорожная карта по ESG-переходу**

Базовые принципы ESG-перехода одинаковы, однако работа в этом направлении для каждой организации будет разной, поскольку зависит от специфики ее деятельности и амбиций. Тем не менее, можно составить универсальную дорожную карту по ESG-переходу, выделив ключевые шаги на пути к достижению целей устойчивого развития.

1. **Шаг 1. Начало работы и определение приоритетов**

Для того чтобы сделать первый шаг к внедрению ESG-принципов, необходимо сформировать надежную команду из профессионалов, разобраться в проблеме в целом, систематизировать информацию и затем определить наиболее близкие по духу и соответствующие бизнес-профилю цели устойчивого развития.

1. **Шаг 2. Планирование, выявление рисков и возможностей**

На данном этапе проводится анализ проблемных области компании по всем сферам (водопотребление, утилизация отходов, управление кадрами, безопасность труда, финансовая составляющая и т. д.), определяются их причины и выявляется вероятность наступления рисков от ESG-перехода и новые возможности. К примеру, модернизация существующих производственных цепочек и использование наилучших технологий принесут экономическую выгоду компании в долгосрочной перспективе и повысят ее привлекательность для потребителей и инвесторов.

1. **Шаг 3. Генерация, оценка и расстановка приоритетов и вариантов стратегии**

После всестороннего анализа деятельности организации рассматриваются все возможные варианты развития компании с учетом ESG-принципов и оценки успешного опыта других компаний. Не нужно стараться охватить сразу все цели устойчивого развития. Приоритеты расставляются максимально четко, определяются главные направления с учетом потребностей компании на текущий момент. Менее важные моменты можно будет перенести на следующий этап стратегического планирования.

1. **Шаг 4. Реализация стратегии**

Для реализации выбранной оптимальной стратегии необходимо разработать план, детально прописав в нем обязанности каждого подразделения компании для достижения результата. Также на этом этапе следует позаботиться о создании профильной компетенции и обучении кадров, чтобы они смогли реализовать утвержденную стратегию. Организационная структура, которая будет курировать внедрение ESG-стратегии, может быть представлена на предприятии специально созданным подразделением или рабочей группой, состоящей из менеджеров компании различных направлений, а также уже действующим исполнительным или управленческим органом.

1. **Шаг 5. Внешний и внутренний мониторинг**

В процессе реализации ESG-стратегии важно проводить регулярный мониторинг как внутренних результатов компании, так и внешних процессов. При внутреннем мониторинге особое внимание уделяется пробелам в ESG-стратегии и сдерживающим факторам, при внешнем мониторинге — отслеживанию тенденции в области регулирования ESG. На данном этапе необходимо также проводить оценку успешных результатов внедрения этой стратегии на других предприятиях и своевременно реагировать на законодательные и государственные инициативы.

*Предложенные выше инструменты являются базовыми алгоритмами, которые позволят плавно и безболезненно перейти к новой концепции и достичь более высокого уровня ESG политики как новичкам бизнеса, так и крупным корпорациям. Ведь рано или поздно устойчивое развитие и ESG неизбежно затронут всех, причем каждый из вовлеченных участников получит свою выгоду от «устойчивой» и «зеленой» трансформации. Поэтому в настоящее время в России ESG — это не просто модный западный тренд и не эфемерный призрак грядущего дня. Это действительность современного бизнеса, без которой невозможно достичь экономического роста и построить благополучное будущее.*