

ИНТЕГРАЦИЯ ESG-КОНЦЕПЦИИ В СИСТЕМУ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Грузневич Е.С.,

кандидат экономических наук,

Витебский государственный технологический университет, г. Витебск

Повестка устойчивого развития сегодня является значимым приоритетом для Беларуси. Это нашло отражение в Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 г., которая констатирует необходимость ESG-трансформации, формирование ESG-ориентированного рынка и развитие устойчивых облигаций и кредитов. Эти направления представлены в иных стратегических документах, включая Стратегию развития рынков ценных бумаг и страхования до 2040 года, Национальный план действий по развитию «зеленой экономики» на 2021–2025 гг., Указ Президента № 31 «О пятилетке качества». Однако системная роль ESG-концепции в экономике Беларуси остается недостаточно оцененной, наблюдается разрыв между декларируемыми мерами и их реализацией.

В белорусских исследованиях международные подходы к регулированию ESG-сферы используются в качестве аналитической базы для выработки рекомендаций. Кадол Н.Ф. (2025), Лебедева М.Е., Круглова И.А., Лисянский Д.А. (2023), Золотарёва О.А., Шинкевич П.Д. (2025) и др. рассматривают практики ЕС, Великобритании и США, отмечая важность нормативных рамок, систематизируют международные инициативы и рассматривают их влияние на корпоративное управление, анализируют опыт адаптации международных стандартов и предлагают меры по созданию национальной ESG-инфраструктуры, исследуют влияние цифровизации, международных трендов и глобальных тенденций, анализируют проблемы и перспективы ESG в стране, включая правовые аспекты и инвестиционный климат. Особого внимания заслуживают исследования Берченко Н.Г. (2024), внесшей значительный вклад в процесс подготовки региональных стратегий устойчивого развития. Автором предлагаются методические подходы к их разработке, учитывающие специфику социально-экономического контекста регионов (Берченко, 2024).

Представляет интерес и исследование Программы развития ООН (ПРООН), содержащее рекомендации по адаптации ESG-инструментов и интеграции ключевых показателей эффективности (KPI) с целями устойчивого развития (ЦУР).

Проблемы нефинансовой отчетности изучаются в работах ряда отечественных и зарубежных ученых (Горбунова, 2022; Гусарова, 2024; Coppoletta, Zangara, Cosma, Filice, 2024). Они уделяют внимание практическим аспектам внедрения отчетности и готовности предприятий к ESG-стандартам. Однако вопросы разработки KPI, интегрированных с ЦУР, до сих пор остаются недостаточно проработанными, особенно в контексте учета национальных приоритетов в области устойчивого развития.

Несмотря на функционирование в Беларуси национальной системы мониторинга ЦУР, целостная методика оценки вклада бизнеса в их достижение отсутствует. В то же время в России ESG-Альянсом разработана апробированная методика трансляции корпоративных практик в унифицированные показатели. В Беларуси подобные исследования до сих пор носят фрагментарный характер. Н. Веренько и А. Каменков (2018), С.В. Дубков, А.Б. Дудкин, Р.И. Исмагилов (2025) предлагают важные отраслевые решения для банковского и финансового секторов, акцентируя внимание на интеграции ESG-критериев в риск-менеджмент и развитие «зеленых» финансовых продуктов. Системные предложения по интеграции ESG-инструментов на уровне всей экономики остаются неразработанными, что подчеркивает необходимость создания комплексной дорожной карты внедрения ESG-концепции и механизмов ее мониторинга в Республике Беларусь.

Необходимость интеграции ESG-концепции в систему управления в Беларуси обусловлена влиянием:

а) глобальных факторов (внешний контекст):

- международная повестка устойчивого развития, формирующая универсальные ориентиры для стран: ЦУР ООН до 2030 года; Парижское соглашение по климату; глобальные ESG-стандарты (GRI, SASB, ISSB);
- инвестиционные тренды и финансовая архитектура: преобразование ESG-отчетности в необходимое условие доступа к капиталу; «зеленые» и «социальные» облигации, фонды устойчивого развития – стандарт для привлечения долгосрочного капитала;
- внешнее регуляторное давление, влияющее на международную торговлю, например, ЕС вводит: таксономию устойчивого финансирования; директивы по нефинансовой отчетности (CSRD); углеродный пограничный налог (CBAM);
- геополитический аспект – репутационные риски государств и компаний, не интегрирующих ESG: международные компании требуют от поставщиков соблюдения ESG-стандартов; ESG становится инструментом «мягкой силы» и конкурентной борьбы;
- глобальный переход к «зеленым» технологиям (водород, ВИЭ, электромобили) – формирование новых рынков;

б) национальных обстоятельств (внутренний контекст):

- структурная трансформация экономики – модернизация промышленности и энергетики с углеродоемким профилем;
 - ответ на социальные вызовы: демографический спад; миграция; запрос на социальную устойчивость и качество трудовой среды;
 - гармонизация институтов в рамках интеграционных объединений (Союзное государство, ЕАЭС) и международных соглашений (адаптация к международным стандартам);
 - снижение экологических рисков на основе системного регулирования: загрязнение воздуха и воды; вопросы обращения с отходами; энергоэффективность и др.;
 - цифровизация экономики – появление возможностей для «недорогого» внедрения ESG-мониторинга и прозрачности;
 - потребность в дополнительных «недорогих» источниках инвестиций.
- На уровне государственного управления это обуславливает необходимость:
- стратегической модернизации – ESG становится инструментом реализации положений документов: государственного прогнозирования (НСУР); государственного планирования (ПСЭР, отраслевые стратегии); госпрограмм, НТП, РНТП и других;
 - совершенствования регуляторной базы; внедрение: стандартов нефинансовой отчетности; таксономии устойчивых инвестиций; механизмов «зеленого» финансирования; KPI для оценки эффективности госпрограмм и стратегий;
 - перехода к принципу «устойчивых» госзакупок и учета ESG-факторов в бюджетировании и распределении ресурсов;
 - сокращения региональных дисбалансов на основе учета ESG-факторов;
 - международной кооперации: участие в союзных и региональных инициативах; гармонизация с российскими ESG-стандартами.

На уровне корпоративного управления внедрение ESG позволяет:

- получить преимущества в привлечении инвестиций и кредитов;
- остаться на рынках ЕС и других стран, вводящих ESG-требования;
- снизить операционные, экологические и репутационные риски;
- обеспечить рост социальной ответственности, вовлеченности сотрудников, гендерный баланс и охрану труда;
- стимулировать внедрение энергоэффективных технологий, циркулярной экономики и цифровых решений.

Таким образом, ESG в Беларуси – это не только реакция на внешние вызовы, но и шанс для внутренней модернизации; не только инструмент адаптации, но и фактор стратегического развития.

Проблема заключается в отсутствии системного подхода к интеграции ESG-принципов в государственное управление и корпоративный менеджмент, что затрудняет реализацию национальных стратегий устойчивого развития и достижение ЦУР.

Ключевые барьеры интеграции ESG-концепции в Беларуси состоят в следующем:

- недостаточная нормативно-правовая база, закрепляющая ESG-принципы для государственного и корпоративного сектора, т.е. отсутствие институциональных условий, позволяющих интегрировать ESG-принципы в государственное и корпоративное управление;
- фрагментарный характер ESG-инфраструктуры;
- отсутствие системного набора инструментов реализации ESG-политики;
- ограниченные финансовые стимулы (налоговые льготы, субсидии, гранты и пр.);
- недостаточная подготовка кадров и отсутствие образовательных программ по ESG для госслужащих и менеджеров.

В результате формируется противоречие: с одной стороны, Беларусь декларирует приверженность принципам устойчивого развития и ЦУР, а с другой – отсутствует научно обоснованная концепция и практические инструменты внедрения ESG в систему государственного управления и хозяйственную деятельность предприятий. Таким образом, системная роль ESG-концепции в экономике Беларуси остается недостаточно оцененной, наблюдается разрыв между декларируемыми мерами и их практической реализацией.

Решение описанной выше проблемы требует построения циклической системы взаимного усиления:

- государство создает правила игры и необходимые стимулы для бизнеса;
- бизнес адаптируется, внедряя ESG-концепцию в систему корпоративного управления, и становится более конкурентоспособным;
- результаты бизнеса помогают государству достигнуть ЦУР;
- государство обновляет стратегию и усиливает стимулы, замыкая цикл.

В результате ESG перестает быть декларацией, становится рабочим механизмом устойчивого развития, который одновременно: повышает эффективность госуправления, конкурентоспособность бизнеса, доверие общества, а также обеспечивает достижение ЦУР.

Логичным является вопрос о содержании правил и условий, необходимых для эффективного внедрения ESG-подходов в систему государственного и корпоративного управления.

По нашему мнению, *целесообразно выделять четыре ключевых элемента*, развитие которых должно стать основой формирования национальной ESG-системы.

1. *Институциональные условия* – создание нормативно-правовой базы, закрепляющей принципы ESG, а также разработка стратегических документов и дорожных карт, определяющих этапы и механизмы их реализации.

В связи с этим был проведен анализ действующих в Беларуси НПА на предмет содержания вопросов, регулирующих ESG-повестку. Он показал, что:

- специализированные НПА с четкими требованиями к корпоративным ESG-практикам пока не приняты, и это создает правовую неопределенность;
- необходимы отраслевые методические рекомендации и стандарты ESG-трансформации;
- следует задействовать потенциал интеграции в ЕАЭС, где ESG рассматривается инструментом углубления интеграции и развития объединения;
- ESG в законодательстве пока находится в основном на декларативном уровне.

2. *ESG-инфраструктура* – создание специализированных органов и институтов, ответственных за разработку, внедрение и контроль отдельных ESG-инструментов, а также формирование цифровых платформ для мониторинга и отчетности. Для полноценного функционирования ESG-инфраструктуры необходимо создать / расширить функции отдельных органов, в частности: орган, который будет курировать вопросы устойчивого финансирования; верификаторы устойчивых проектов; центр помощи субъектам хозяйствования по устойчивому финансированию; секция устойчивых («зеленых») облигаций на БВФБ; орган, курирующий вопросы нефинансовой отчетности и ведения ее реестра.

Реализация этих предложений позволит создать в Беларуси необходимые условия для применения и развития субъектами хозяйствования ESG-инструментов.

3. *Практические инструменты и методические рекомендации, обеспечивающие интеграцию ESG принципов в деятельность государственных органов и субъектов хозяйствования.* Основные ESG-инструменты:

- национального уровня –
 - ✓ Национальная стратегия устойчивого развития и региональные стратегии устойчивого развития;
 - ✓ национальная система ESG-индикаторов и KPI;
 - ✓ цифровые ESG-панели, реестры и платформы мониторинга;
 - ✓ таксономия устойчивых проектов («зеленых», переходных) проектов (проект НПА готов к принятию);
 - ✓ финансовые ESG-инструменты: кредиты; льготное кредитование ESG-проектов через гос-банки; устойчивые облигации («зеленые», социальные, устойчивого развития, переходные); смешанное финансирование; инвестиционные продукты, доходность которых привязана к динамике ESG-активов; климатические фонды и страховые механизмы; фонды устойчивого развития и другие;
 - ✓ государственные стандарты ESG-отчетности;
 - ✓ механизмы ESG-аудита и сертификации нефинансовой отчетности;
 - ✓ механизмы устойчивых госзакупок;
 - ✓ механизм «зеленого» бюджетирования;
 - ✓ механизм углеродного регулирования: углеродный налог; система торговли выбросами; стимулы и субсидии; механизмы мониторинга выбросов парниковых газов; система отчетности;
 - ✓ ESG-рейтинги, ESG-рэнкинги, ESG-индексы;
 - ✓ национальные стандарты экомаркировки и экоупаковки;
 - ✓ регуляторные «песочницы» (специальные правовые режимы) для тестирования ESG-инноваций;
 - ✓ образовательные и кадровые программы;
 - ✓ пилотные проекты в области ESG (например, лесоклиматические);
- корпоративного уровня –
 - ✓ ESG-дью дилидженс в цепочках поставок;
 - ✓ корпоративные ESG-кодексы и политики;
 - ✓ механизмы интеграции ESG в систему риск-менеджмента;
 - ✓ ESG-ориентированные KPI для менеджмента;
 - ✓ корпоративные образовательные программы.

Методические рекомендации. Значительная часть ESG-инструментов, включая таксономии устойчивых проектов (в том числе «зеленых и переходных»), государственные стандарты ESG-отчетности, механизмы устойчивых государственных закупок, а также ESG-рейтинги, рэнкинги и индексы, требует наличия методических рекомендаций, обеспечивающих их корректное применение и интеграцию ESG-принципов в деятельность государственных органов и субъектов хозяйствования.

4. *Экономические и организационные условия, в частности:*

- поддержка ESG-повестки органами государственного управления;
- развитие системы финансовых и нефинансовых стимулов;
- трансформация организационных практик в РОГУ с акцентом на прозрачность, подотчетность и цифровизацию процессов;
- создание механизмов межведомственной координации вопросов ESG-повестки;
- вовлечение общественности и бизнеса в формирование ESG-политики;
- подготовка кадров посредством внедрения образовательных программ и курсов повышения квалификации для государственных служащих и менеджеров, направленных на формирование компетенций в области ESG-управления.

Эти четыре компонента системы создают целостную среду для внедрения ESG в государственное и корпоративное управление.

Пример реализации концептуальной рамки можно проследить на практике подготовки нефинансовой отчетности, где применяется пакетный подход, обеспечивающий системную интеграцию ESG-показателей и их увязку с целями устойчивого развития. Он предполагает одновременную разработку всего комплекса мер – нормативных, методических, организационных и цифровых:

- методика оценки вклада бизнеса в национальные Цели устойчивого развития. Для формирования ESG KPI-организациям необходима некая универсальная рамка, которая задает единые ориентиры для всех предприятий, независимо от их отраслевой принадлежности, масштаба или формы собственности. Такая рамка, на наш взгляд, должна основываться на национальных приоритетах, где ориентиром должны стать национальные ЦУР, которые необходимо адаптировать к микроуровню;

- методические рекомендации по подготовке нефинансовой (ESG) отчетности организаций. Для применимости методики оценки вклада бизнеса в национальные ЦУР необходимо разработать методические рекомендации по подготовке нефинансовой (ESG) отчетности организаций, которые позволят организациям системно раскрывать экологические, социальные и управленческие результаты, увязанные с национальными Целями устойчивого развития и опираться на международные стандарты нефинансовой отчетности;

- цифровая платформа;
- система управления нефинансовой отчетностью;
- меры стимулирования бизнеса.

Однако следует понимать, что наличие самого документа на бумаге не позволит этому инструменту заработать и применяться на практике. Необходимо использовать пакетный подход, который сопровождается созданием цифровой платформы – ИТ-решения для предоставления нефинансовых отчетов и данных по показателям вклада в ЦУР, системы управления нефинансовой отчетности – она должна включать органы, ответственные за контроль и верификацию нефинансовой отчетности, а также меры стимулирующего бизнеса. Такой подход позволит дать основание для оценки вклада каждого бизнеса и применения для него стимулирующих мер.

Эта мера будет способствовать развитию рынка ESG-рейтингования, так как нефинансовая отчетность – это основная информационная база для их присвоения.

Несмотря на распространенную критику, согласно которой ESG рассматривается избыточно декларативной и неприменимой концепцией, наличие описанной выше концептуальной рамки свидетельствует об обратном.

ESG-подход включает широкий спектр инструментов, однако их одномоментное внедрение затруднительно. В связи с этим для условий Республики Беларусь нами определены приоритетные направления внедрения ESG-подхода: Национальная стратегия устойчивого развития; региональные стратегии устойчивого развития; национальная система ESG-индикаторов и KPI; финансовые ESG-инструменты: государственные стандарты ESG-отчетности; механизмы устойчивых госзакупок; ESG-рейтинги, ESG-рэнкинги, ESG-индексы; образовательные и кадровые программы; углеродное регулирование, ESG-ориентированные KPI для менеджмента; корпоративные образовательные программы.

Для перечисленных направлений подготовлена дорожная карта их поэтапной интеграции в систему государственного управления и корпоративного менеджмента (часть карты представлена в таблице).

Таким образом, интеграция ESG-концепции в систему государственного управления и корпоративного менеджмента позволит:

- государству – модернизировать стратегическое планирование и бюджетирование; встроить устойчивость в национальные и региональные программы; повысить прозрачность и эффективность регулирования; укрепить международный имидж и приблизиться к достижению ЦУР;
- бизнесу – расширить доступ к капиталу; сохранить позиции на внешних рынках; снизить экологические и социальные риски; повысить инновационность и доверие со стороны общества и инвесторов;
- обществу в целом – получить более устойчивую экономику; улучшить качество жизни; обеспечить экологическую безопасность; обеспечить социальную справедливость.

Таблица

**Дорожная карта поэтапной интеграции отдельных ESG-инструментов
в систему государственного управления и корпоративного менеджмента Беларуси**

Инструмент	Срок	Основные действия
Нефинансовая отчетность и ESG-рейтинги	2025–2026	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка проекта нормативного правового акта, устанавливающего правовые основы регулирования нефинансовой отчетности в Республике Беларусь 2. Разработка методических рекомендаций по раскрытию нефинансовой информации субъектами хозяйствования и утверждение перечня их ключевых метрик (показателей) на основе методик оценки вклада бизнеса в национальные ЦУР 3. Утверждение положения о верификации нефинансовой отчетности 4. Создание органа, ответственного за ведение государственного реестра нефинансовых отчетов. Разработка цифровой платформы по размещению нефинансовой отчетности 5. Развитие национальной системы ESG-рейтингования 6. Формирование и реализация программ повышения квалификации специалистов по вопросам нефинансовой отчетности 7. Разработка перечня возможных преференций для субъектов хозяйствования с высокими результатами вклада бизнеса в ЦУР
Устойчивое финансирование	2026–2028	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка таксономии устойчивого финансирования («зеленых», социальных, адаптационных облигаций) 2. Создание инфраструктуры на финансовом рынке: <ul style="list-style-type: none"> ✓ открыть специализированную секцию на БВФБ для «зеленых» и социальных инструментов; ✓ разработать правила листинга и раскрытия информации по международным ESG-стандартам; ✓ сформировать реестр аккредитованных верификаторов и аудиторов для подтверждения соответствия проектов таксономии; ✓ обеспечить прозрачный учет сделок через регистраторов и депозитарии с применением цифровых технологий; ✓ создать надзорный орган/подразделение при Минфине или Нацбанке для координации рынка; ✓ интегрировать систему с международными платформами и рейтингами, обеспечив признание белорусских инструментов за рубежом 3. Запуск пилотных проектов
Углеродное регулирование	2027–2029	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка нормативной базы <ul style="list-style-type: none"> ✓ Закон об углеродном регулировании и о торговле квотами ✓ Национальная методика расчета выбросов и поглотителей ✓ Таксономия углеродных единиц (квоты, кредиты, проекты) ✓ Национальный реестр выбросов и углеродных единиц 2. Создание инфраструктуры <ul style="list-style-type: none"> ✓ Специализированная секция на БВФБ для торговли квотами ✓ Правила учета и раскрытия информации по международным стандартам ✓ Реестр аккредитованных верификаторов и аудиторов ✓ Прозрачный учет сделок через регистраторов и депозитарии (цифровые технологии) ✓ Надзорный орган при Минприроды ✓ Интеграция с международными платформами 3. Запуск пилотных проектов <ul style="list-style-type: none"> ✓ Пилотные торги квотами для ограниченного числа предприятий ✓ Цифровая платформа мониторинга выбросов и сделок ✓ Тестирование механизмов распределения доходов от продажи квот

Источник: авторская разработка.

Литература

Батова Н.Н., Точицкая И.Э. 2022. Глобальные тенденции и перспективы развития ESG-инициатив в Беларуси. *Новая экономика*. № 2. С. 18–26.

Берченко Н.Г. 2024. Методические подходы к разработке региональных стратегий устойчивого развития: опыт Республики Беларусь. *Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития*: материалы XXV Международной научной конференции. В 3 т. Т. 1. Минск. С. 100–107.

Веренько Н., Каменков А. 2018. «Зеленые» инвестиции и перспективы их использования в Республике Беларусь. *Банкаўскі веснік*. № 5. С. 63–71.

Горбунова Н.А. 2022. Корпоративная публичная отчетность: структура, виды, направления совершенствования. *Управленческий учет*. № 11–1. С. 196–207.

Гусарова Л.В. 2024. Нефинансовая отчетность: проблемные вопросы методологии составления. *Современная экономика: проблемы и решения*. № 6(174). С. 133–147.

Дубков С. 2024. Роль банковского сообщества в достижении Целей устойчивого развития. *Банковский вестник*. № 8. С. 16–24.

Дубков С., Дудкин А., Исмаилов Р. 2025. Интеграция ESG-принципов в лизинговую отрасль: примеры рынка Республики Беларусь. *Банкаўскі веснік*. №7/744. С. 39–50.

Золотарёва О.А., Шинкевич П.Д. 2025. Интеграция ESG-принципов в управление организациями Беларуси. *Экономика и банки*. №1. С. 69–78.

Кадол Н.Ф. 2025. Мировой опыт и институциональные условия внедрения ESG-практики. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. № 1(81).

Лебедева М.Е., Круглова И.А., Лисянский Д.А. 2023. Международные и отечественные тенденции регулирования ESG-факторов. *Мир экономики и управления*. Т. 23. № 2. С. 37–51.

Методика оценки вклада бизнеса в содействие государству в достижении национальных целей развития Российской Федерации. 2025. ESG-Альянс. URL: <https://esg-a.ru/ru/press-center/esg-alyans-vypustil-versiyu-20-metodiki-ocenki-vklada-biznesa-v-dostizhenie-natsyonalnykh-tselej-razvitiya-rf>.

Программа развития ООН в Беларуси. Руководство по применению экологических, социальных и управленческих стандартов субъектами хозяйствования в Республике Беларусь. 2023. Портал ПРООН в Беларуси. URL: <https://www.undp.org/ru/belarus/publications/rukovodstvo-po-primeneniyu-ekologicheskikh-socialnykh-i-upravlencheskikh-standartov-esg-standartov-subektami-khozyaystvovaniya-v>.

Coppoletta F.N., Zangara G., Cosma A.M., Filice L. 2024. Non-Financial Reporting in SMEs: a new approach to measure corporate well-being based on employee perception. *Procedia Computer Science* Vol. 232. P. 1025–1034.

