

УДК 338.24

**О.А. ЗОЛОТАРЕВА**, д-р экон. наук,  
профессор кафедры экономического развития и менеджмента<sup>1</sup>



**П.Д. ШИНКЕВИЧ**

студент<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Академия управления при Президенте Республики Беларусь,  
г. Минск, Республика Беларусь



Статья поступила 7.04.2025

## **ИНТЕГРАЦИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ В УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ БЕЛАРУСИ**

**Цель** – исследование процесса интеграции ESG-принципов в управление белорусскими организациями, оценка преимуществ, рисков и специфики адаптации в национальном контексте.

**Материалы и методы.** В работе проведен анализ нормативно-правовых актов Республики Беларусь, кейсов белорусских компаний (А1, МТС, Сбер Банк). Использовались статистические данные (MSCI, ООН, Всемирного банка).

**Результаты.** Выявлены этапы ESG-трансформации организаций. Показано, что компании с высокими ESG-рейтингами демонстрируют рост капитализации и снижение рисков. Установлены ключевые барьеры: высокая стоимость сертификации, дефицит кадров, фрагментарность законодательства. Предложены решения для организаций и малого бизнеса Беларуси: кластерные проекты, господдержка, акцент на низкокзатратных инициативах (энергоэффективность).

**Заключение.** ESG-трансформация в Беларуси находится на начальном этапе. Для системного внедрения необходимы развитие «гибридных» моделей, сочетающих глобальные стандарты и национальную специфику, создание ESG-кластеров для обмена опытом и технологиями, усиление роли государства. Интеграция ESG-принципов в бизнес-модели организаций – это не только ответ на регуляторные требования, но и стратегический инструмент повышения конкурентоспособности и доходности в условиях глобальных вызовов.

**Ключевые слова:** ESG-принципы, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, зеленое финансирование, управление рисками, Беларусь, ESG-трансформация, цели устойчивого развития (ЦУР), гринвошинг.

**ZOLOTAREVA O.A.**, Doctor of Econ. Sc.,  
Professor of the Department of Economic Development and Management <sup>1</sup>

**SHINKEVICH P.D.**, Student<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus

## INTEGRATION OF ESG PRINCIPLES INTO THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN BELARUS

*The aim is to study the process of integration of ESG-principles into the management of Belarusian organizations, to assess the benefits, risks and specifics of adaptation in the national context.*

*Materials and methods.* The paper analyzes regulatory legal acts of the Republic of Belarus, cases of Belarusian companies (AI, MTS, Sber Bank). Statistical data (MSCI, UN, World Bank) were used.

*Results.* The stages of ESG-transformation of organizations were revealed. It is shown that companies with high ESG-ratings demonstrate growth of capitalization and risk reduction. Key barriers are identified: high cost of certification, staff shortage, fragmented legislation. Solutions for organizations and small businesses in Belarus are proposed: cluster projects, state support, focus on low-cost initiatives (energy efficiency).

*Conclusion.* ESG-transformation in Belarus is at the initial stage. Systemic implementation requires the development of “hybrid” models combining global standards and national specifics, creation of ESG-clusters for sharing experience and technologies, strengthening the role of the state. Integration of ESG-principles into business models of organizations is not only a response to regulatory requirements, but also a strategic tool to increase competitiveness and profitability in the context of global challenges.

**Keywords:** ESG principles, sustainable development, corporate social responsibility, green finance, risk management, Belarus, ESG-transformation, Sustainable Development Goals (SDGs), greenwashing.

**Введение.** На протяжении всей своей истории человечество преодолевало сложные испытания, однако современные вызовы приобрели принципиально новый характер. Их масштаб, взаимосвязь и системность не имеют аналогов в прошлом. Если ранее угрозы – будь то голод, эпидемии или конфликты – оставались локальными, сегодня они трансформируются в глобальные кризисы, затрагивающие все элементы мироустройства. Климатические катастрофы, цифровые риски, социальное неравенство и геополитическая нестабильность формируют «идеальный шторм», требующий переосмысления подходов к устойчивому развитию. Именно в этом контексте ESG-принципы становятся не просто инструментом бизнеса, а стратегией выживания в условиях новой реальности.

По данным Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК) глобальный прирост температуры по сравнению с доиндустриальным уровнем составил 1,5°C. По данным исследователей в настоящее время темпы вымирания видов в 100–1000 раз выше естественных. Человечество использует 175% ресурсов, которые Земля может восстановить за год. Ежегодный ущерб, наносимый глобальным потеплением, по оценкам экспертов достигает 20% общемирового ВВП или около 20 трлн. долл. США. При этом распределение ущерба по странам происходит очень неравномерно [1].

Разрыв между богатыми и бедными увеличивается. По данным благотворительной организации Oxfam, 1% самых богатых людей владеет почти 45% мирового богатства. По оценкам ООН, 800 млн человек голодают, тогда как 30% пищи выбрасывается. Появилось понятие цифрового разрыва. По оценкам Международного союза электросвязи (МСЭ) около трети населения Земли не имеют доступа к интернету, лишаясь возможностей образования и развития.

Технологии развиваются быстрее, чем общество успевает осмыслить их последствия, перестраивая цепочки создания стоимости. Исследования McKinsey показывают, что к 2030 году до 800 млн рабочих мест могут быть заменены автоматизацией и ИИ по всему миру.

В XXI произошло серьезное изменение потребительских ожиданий среднего класса – клиенты предъявляют спрос на персонализацию, хотят индивидуальных решений, а не массовых продуктов. По оценкам Forbes большинство миллениалов готовы платить больше за экологичные и этические товары. Не только клиенты, но и инвесторы, сотрудники всё чаще требуют от бизнеса ответственности за социальные и экологические последствия его деятельности. Регуляторы требуют отчитываться по критериям устойчивого развития. Так, правила ЕС в рамках Директивы об отчетности в области корпоративной

устойчивости (CSRD) требуют, чтобы крупные компании и компании, акции которых котируются на бирже, регулярно публиковали отчеты о социальных и экологических рисках, с которыми они сталкиваются, а также о том, как их деятельность влияет на людей и окружающую среду

Все эти факторы обуславливают переход от традиционных бизнес-моделей к новым моделям организации бизнеса.

**Основная часть.** Происходящая в настоящее время трансформация целей бизнеса напоминает эволюцию человеческих потребностей в соответствии с моделью Маслоу: от базовых (прибыль) к высшим (самореализация через этику, устойчивость, влияние на общество). На базовом уровне целью бизнеса является выживание через прибыль. Эту цель ставит любой стартап на ранней стадии, малый бизнес в условиях кризиса. Эта цель доминировала в индустриальный период, логика которого заключалась в том, что без финансовой устойчивости компания не может функционировать.

Второй уровень эволюции – безопасность – предполагает стремление компании к стабильности через управление рисками. Этот уровень эволюции можно отнести к периоду Великой депрессии, послевоенного восстановления, роста регулирования (1930-1980-е годы). Целью бизнеса становится не только получение прибыли, но минимизация финансовых, юридических, репутационных рисков. К этому времени относится принятие Закона о социальном обеспечении (1935 год, США), создание систем контроля качества (например, Toyota Production System, 1950-е годы), законов об охране труда (1970-е годы).

Третий уровень соответствует уровню эволюции личных потребностей «Социальные потребности». Для бизнеса это реализуется посредством принятия на себя норм корпоративной социальной ответственности (КСО). Реализуется эта потребность посредством программ поддержки локальных сообществ, благотворительности. Так, Starbucks, один из мировых лидеров КСО, тратит миллионы долларов на обучение сотрудников и помощь фермерам, что укрепляет имидж компании как «социально ответственного» бренда.

ESG-лидерство реализуется на четвертом уровне эволюции целевых установок бизнеса, соответствующем уровню «Признание». Та-

кие гиганты как Microsoft, Unilever, Nvidia превратили ESG в часть своего бренда.

Вершиной пирамиды Маслоу является уровень самоактуализации. Примерами компаний, достигших этого уровня можно считать американский бренд одежды и товаров для активного отдыха Patagonia и Safe Superintelligence Inc., основанная И. Суцкевером с единственной целью создания безопасного сверхинтеллекта для человечества.

Основатель Patagonia И. Шуинар передал 100% акций компании трастам и некоммерческим организациям, которые занимаются борьбой с изменением климата, написав при этом, что «Земля теперь наш единственный акционер».

Компания Safe Superintelligence Inc., созданная в 2024 году, не создает коммерческих продуктов. Тем не менее, на момент написания этой статьи ее капитализация составила 32 млрд. долл.

Ограничения аналогии пирамиды Маслоу для бизнеса состоят в том, что компания, даже находящаяся на вершине пирамиды, не может игнорировать финансовые показатели. В качестве примера можно привести компанию Meta (Facebook), инвестирующую миллиарды долларов в метавселенную и компенсирующую эти затраты массовыми увольнениями сотрудников «по производительности».

Хотя аналогия между эволюцией бизнес-мотивации и пирамидой потребностей Маслоу не лишена условностей, она ярко иллюстрирует ключевой тренд – современные компании всё чаще видят в «самореализации» основу долгосрочного успеха. Как метко заметил Саймон Синек, «люди покупают не то, что вы делаете, а то, во что вы верите» [2]. Яркие примеры – Tesla, трансформирующая энергетику, Beyond Meat, меняющая пищевую индустрию, и Safe Superintelligence Inc., разрабатывающая этический искусственный интеллект. Их опыт доказывает: даже при отсутствии текущей прибыли инвесторы готовы вкладываться в идеи, если те обладают трансформационным потенциалом.

Бизнес XXI века стремится к большему, чем просто финансовая отдача. Однако это «большее» – будь то ответственность за окружающую среду, социальная инклюзивность или прозрачное управление – не отменяет значение рентабельности, а становится её необходимым условием. Устойчивые кор-

поративные практики превращаются в стратегический актив, открывающий доступ к новым рынкам, лояльности клиентов и «зелёному» финансированию.

В 2004 году в докладе ООН «Who Cares Wins» и на одноименной конференции двадцать финансовых учреждений из девяти стран отметили, что решение вопросов экологического, социального и корпоративного управления является частью общего качества управления компаниями, необходимого для успешной конкуренции. Компании, которые демонстрируют лучшие результаты в отношении этих вопросов, могут повысить акционерную стоимость [3]. На данной конференции был впервые озвучен термин ESG (environmental, social, governance). ESG-политика – это инструкции по организации коммерческой деятельности, исходящие из экологических (E), социальных (S) и управленческих (G) факторов, которые способствуют стабильному развитию общества и окружающей среды.

Каждый фактор имеет определенную направленность, которая задается рядом подфакторов (таблица 1).

На практике интеграция каждого из элементов в бизнес-стратегию проявляется в самых разных формах, отражая уникальность организации и специфику её деятельности.

Большинство зарубежных исследователей выделяют пять ключевых этапов адаптации экологических, социальных и управленческих факторов в деятельности организации: оценка текущей ситуации, разработка ESG-целей и плана, интеграция принципов устойчивости, взаимодействие со стейкхолдерами, измерение и отчет о полученных результатах. Однако в этом подходе не учитывают несколько важных составляющих, а именно последующее инвестирование и укоренение культуры устойчивого развития. Рассмотрим детально каждый из вышеперечисленных этапов (рисунок).

На первом месте стоит раздел оценки текущих ESG-показателей. На этом этапе следует выявить риски и возможности для каждого из факторов устойчивости, а также провести учет, основываясь на разработках общеизвестных организаций, отвечающих за системы оценивания устойчивого развития: Глобальная инициатива отчетности (Global

Reporting Initiative (GRI)) и Совет по стандартам бухгалтерского учета в области устойчивого развития (Sustainability Accounting Standards Board (SASB)).

Во вторую очередь следует заняться разработкой плана и целей на отчетный период. На данном этапе важно учесть финансовую, трудовую и информационную обеспеченность, вместе с тем цели должны иметь конкретный ограниченный период для осуществления.

Третьим пунктом является непосредственно интеграция факторов устойчивости. Ошибочно полагать, что реализация инициатив требует большого объема средств и полной вовлеченности в каждое из трех направлений: экология, социальное и корпоративное управление. Определяющим фактором будет сфера деятельности субъекта хозяйствования, ведь, основываясь на специфике занятости, можно более экономически выгодно и постепенно начать процесс интеграции. Например, банковским учреждениям ближе именно экологическая составляющая, так многие организации начинали с активного внедрения «зеленых» проектов, а в планах на отчетный период закладывали цели по развитию остальных компонентов ESG-устойчивости.

Следующий этап представляет из себя взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами): клиентами, поставщиками, инвесторами и сотрудниками. Каждая из этих групп представляет из себя часть целевой аудитории организации, поэтому закладывание их интересов и потребностей в будущие планы сможет увеличить эффективность деятельности, управлять имиджем и регулировать возможные риски.

Последней ступенью для успешной интеграции ESG-принципов выделяют измерение полученных результатов. На данный момент более распространенной формой анализа экологических, социальных и административных показателей считаются рейтинги.

Показатели демонстрируют уровень развитости производства, что способствует формированию выводов организациями и пониманию, какие направления стоит модернизировать, а также предоставлению информации для заинтересованных сторон.

Таблица 1. – Направления, показатели и стандарты ESG-факторов

ESG-фактор	Ключевые направления	Примеры показателей	Стандарты и инициативы
Экологический (E)	Управление природными ресурсами, снижение экологического следа, климатическая стратегия, сохранение биоразнообразия	Углеродный след (Scope 1-3)	CDP (Carbon Disclosure Project) – климатический рейтинг
		Энергоэффективность (кВт/ч на единицу продукции)	TCFD (Climate-related Financial Disclosures) – рекомендации по раскрытию климатических рисков
		Процент переработанных отходов	ISO 14001 – система экологического менеджмента
		Проекты по восстановлению лесов, защита эндемичных видов	Конвенция о биологическом разнообразии (CBD) + TNFD (раскрытие природных рисков)
Социальный (S)	Взаимодействие с сотрудниками, сообществами и потребителями, соблюдение прав человека, инклюзивность	Индекс разнообразия (гендерный баланс)	GRI (Global Reporting Initiative) – стандарты отчетности по устойчивому развитию
		Уровень травматизма на производстве	SA8000 – стандарт для оценки социальных аспектов систем менеджмента
		Программы поддержки локальных сообществ (например, строительство бизнесом школ, медицинских центров и т. д.)	Всеобщая декларация прав человека (статья 26 – право на образование)
		Потребительские рейтинги этичности продуктов	B-Corp Certification – оценка социального воздействия
Управленческий (G)	Прозрачность, этика, антикоррупция, эффективность управления.	Доля независимых директоров в совете	Принципы корпоративного управления ОЭСР
		Наличие антикоррупционной политики	ISO 37001 – международный стандарт построения в организации системы противодействия коррупции
		Раскрытие информации о вознаграждении топ-менеджмента	Кодексы корпоративного управления (например, кодекс NYSE, раздел 303A)
		Количество ESG-жалоб, рассмотренных в отчетном периоде	Стандарт корпоративного управления GRI 103 включает раздел по обращениям стейкхолдеров

Примечание – Источник: собственная разработка

К представленному процессу актуально будет добавить последующее инвестирование. Под ним понимается вклад большего количества ресурсов для реализации ESG-инициатив, чем в текущий период, увеличение расходов на рекламную и маркетинговые составляющие. В противном случае может наблюдаться потеря конкурентного преимущества, ухудшается качество продукта и его доступность.

Финальной стадией следует назначить укрепление культуры устойчивого развития в

организации. Важно сформировать корпоративную структуру, основанную на социальной ответственности, так как затраты, понесенные при внедрении ESG-политики, охватят минимальную окупаемость.

Необходимо учитывать и то, что процесс интеграции ESG-критериев зависит от множества факторов: геополитическое положение, социально-экономическое развитие государства, сфера деятельности, размер организации, размер ее ресурсной базы и т.д. Оптимальным вариантом является рассмотрение

и разработка индивидуального плана внедрения для каждого субъекта хозяйствования.

При реализации ESG-трансформации менеджменту организаций необходимо учитывать двойственную природу данного процесса, который сочетает долгосрочные конкурентные преимущества с существенными инвестиционными затратами (Таблица 2).

К числу ключевых выгод исследователи относят расширение доступа к «зеленому» финансированию – финансовые институты активно используют дифференцированные ставки для ESG-проектов, формируя экономические стимулы для ESG-заёмщиков [4]. Помимо этого, интеграция устойчивых практик способствует повышению лояльности стейкхолдеров, минимизации рисков экологических штрафов, укреплению деловой репутации, освоению новых рыночных ниш, обеспечению долгосрочной устойчивости бизнес-модели.

Реализация ESG-стратегии тем не менее сопряжена с комплексом дополнительных издержек. К первоочередным статьям расходов относятся капитальные вложения в модернизацию производств, рост операционных

затрат на сертификацию, внедрение систем ESG-аудита и обучение персонала. Особого внимания требует разработка отчётности в соответствии с международными стандартами (GRI, TCFD), требующая привлечения узкопрофильных специалистов. Рыночная аналитика свидетельствует, что компенсация ESG-менеджеров на 20% превышает зарплаты специалистов смежных направлений.

Как подчеркивают эксперты IBM, инвестиции в данные области демонстрируют значимую отдачу: «Компании-лидеры в управлении ESG-данными и развитии компетенций на 43% чаще опережают конкурентов по прибыльности, при этом 52% из них отмечают существенное влияние ESG-инициатив на рентабельность» [5].

Даже при умеренном эффекте совокупная выгода от внедрения стандартов устойчивого развития, как правило, перекрывает сопутствующие издержки. Это подтверждает и исследование MSCI (2025), в котором на основании публичных данных показано, что ESG-трансформация – это не только ответ на регуляторные требования, но и ключ к долгосрочной прибыльности [6].



Рисунок – Процесс интеграции ESG-политики в деятельность организации

Примечание – Источник: собственная разработка

Так, компании с наивысшими рейтингами по социальному компоненту ESG (S-фактор) показывают более высокую кумулятивную доходность по сравнению с низшими квинтилями. Например, в Северной Америке разрыв за 11 лет достиг 80%, в Европе – 60%, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 40% [6, р. 12]. Компании с сильным корпоративным управлением (G-фактор) в США превзошли аутсайдеров на 26,3% за период 2018–2023 гг. [6, р. 18]. В исследовании не содержится прямых утверждений о превосходстве в доходности компаний с высокими экологическими рейтингами (E-компонент). Акцент сделан на долгосрочных перспективах и снижении рисков [6, р. 7]. Тем не менее, показано, что на частных рынках кумулятивная пятилетняя совокупная доходность компаний, инвестирующих в низкоуглеродные решения (зеленый транспорт, ВИЭ, накопители энергии), достигла 123%, что превышает доходность публичных аналогов (57%) и рынка в целом (61%) [6, р. 6]. Это связано с растущим спросом на энергопереход и государственной поддержкой.

Стратегическая ценность ESG-трансформации раскрывается через призму временного и отраслевого контекста. Как видно из Таблицы 2, в краткосрочном периоде ключевым вызовом остаётся дисбаланс между репутационными выгодами и высокими стартовыми издержками. Например, рас-

ходы на ESG-аудит для малого предприятия могут превышать 10% годовой выручки, что делает критически важным выбор приоритетных направлений (например, энергоэффективность вместо полной сертификации).

В долгосрочной перспективе ESG-интеграция трансформируется из статьи затрат в драйвер стоимости.

Так, снижение экологических рисков напрямую коррелирует со стоимостью заёмного капитала: по данным международных агентств, компании с ESG-рейтингом AA.esg получают кредиты на 1,5-2% дешевле аналогов [6, р.4]. Однако эта динамика реализуется только при условии, что ESG-метрики встроены в ядро управления рисками (например, стресс-тесты климатических сценариев).

Отраслевая асимметрия (Таблица 2) требует дифференцированного подхода. Если в энергетике ESG-трансформация обусловлена глобальными трендами декарбонизации, то для малого бизнеса ключевым ограничением остаётся доступ к «зелёным» технологиям. Решением может стать создание отраслевых ESG-хабов – платформ (кластеров) для обмена лучшими практиками и совместных закупок оборудования.

В настоящее время Беларусь постепенно движется в направлении ESG-трансформации, что подтверждается корпоративными практиками. Ниже приведены белорусские кейсы ESG-практик:

Таблица 2. – Баланс преимуществ и затрат от интеграции ESG-политики в бизнес-модель организации

Аспекты	Преимущества	Затраты/Риски	Анализ/Рекомендации
Краткосрочный период	Укрепление репутации	Высокие капитальные затраты	Преимущества носят имиджевый характер. Для минимизации затрат Акцент на легкодостижимых целях для минимизации затрат (например, на цифровизации отчетности)
	Доступ к ESG-ориентированным клиентам и инвесторам	Операционные издержки на аудит и отчетность	
Долгосрочная перспектива	Снижение регуляторных рисков	Риски недостижения ROI из-за изменения регуляторных требований	Требуется синхронизация ESG-стратегии с макропрогнозами и ЦУП (например, переход к низкоуглеродной экономике к 2050 году)
	Рост капитализации		
	Льготное финансирование		
Отраслевая специфика	Лидерство капиталоемких секторов (энергетика, АПК)	Высокие барьеры для малого бизнеса	Для малых предприятий кластерные решения (совместные ESG-проекты), госсубсидии на сертификацию

Источник: собственная разработка

– УП «А1» проводит акцию «Эко Движ. Зеленый сезон» для сбора и переработки старой техники, предотвращения загрязнения среды, повторного использования ресурсов – экологическая составляющая;

– социальная составляющая (S) реализуется компанией СООО «МТС» в проектах «#ИнтернетБезБуллинга» и «#НаучиСвоихБлижних» (обучение цифровой грамотности пожилых);

– ОАО «Сбер Банк» внедрил горячую линию комплаенс для анонимных обращений сотрудников и третьих лиц – управленческая составляющая (G).

Белорусские банки активно участвуют в ESG-трансформации. Ведущие банки (ОАО «Сбер Банк», ЗАО «БСБ Банк») имеют высокие ESG-рейтинги (AA.esg, A.esg) [7].

ESG-практики получают государственную поддержку. В частности реализованы следующие инициативы:

– создано первое рейтинговое агентство ООО «BIK Ratings» (2021), разработавшее ESG-рейтинг белорусских компаний и ESG-калькулятор;

– Национальный Банк РБ аккредитовал инструменты для сбора ESG-данных;

– разработана нормативно-правовая база (таблица 3), включая Национальную стратегию устойчивого развития до 2030 года.

Корпоративные ESG-практики становятся инструментом реализации ЦУР в Беларуси, которая заняла 30-е место в мировом рейтинге SDG Index (2024), достигнув 78,6% выполнения [7]. Полностью выполнены 4 цели: ЦУР 1 (Ликвидация нищеты), ЦУР 6 (Чистая вода), ЦУР 10 (Сокращение неравенства), ЦУР 15 (Сохранение экосистем). Национальные документы, такие как НОУР-2035 и НОУР-2040, интегрируют ЦУР в государственную политику. При этом каждый компонент ESG может быть сопоставлен с одной или несколькими ЦУР (Таблица 4).

Таблица 3. – Классификация нормативно-правовых актов Республики Беларусь в соответствии с ESG-факторами

ESG-фактор	Нормативно-правовой акт
Экологический (E)	Кодекс Республики Беларусь о земле; Кодекс Республики Беларусь о недрах; Закон Республики Беларусь «Об охране окружающей среды»; Закон Республики Беларусь «Об обращении с отходами»; Закон Республики Беларусь «О государственной экологической экспертизе, стратегической экологической оценке и оценке воздействия на окружающую среду»; Технические регламенты и стандарты в области охраны окружающей среды
Социальный (S)	Трудовой кодекс Республики Беларусь; Закон Республики Беларусь «О занятости населения Республики Беларусь»; Закон Республики Беларусь «Об охране труда»; Закон Республики Беларусь «О пенсионном обеспечении»; Закон Республики Беларусь «О правах инвалидов и их социальной интеграции»; Коллективные договоры и соглашения
Управленческий (G)	Гражданский кодекс Республики Беларусь; Хозяйственный процессуальный кодекс Республики Беларусь; Закон Республики Беларусь «О противодействии коррупции»; Указы и декреты Президента Республики Беларусь, постановления Правительства Республики Беларусь в соответствующей области

Примечание – Источник: собственная разработка

Таблица 4. – Примеры пересечения ESG и ЦУР

ESG-категория	Соответствующие ЦУР	Конкретные действия
Экологический (E)	ЦУР 13, 14, 15	Сокращение выбросов CO <sub>2</sub> , защита биоразнообразия
Социальный (S)	ЦУР 1, 3, 5, 8, 10	Программы DEI (разнообразие, равенство и инклюзия), справедливая зарплата
Управленческий (G)	ЦУР 16, 17	Борьба с коррупцией, прозрачность цепочки поставок

<sup>1</sup>ЦУР (Цели устойчивого развития ООН): 1. Ликвидация бедности, 2. Ликвидация голода, 3. Здоровье, 4. Образование, 5. Гендерное равенство, 7. Чистая энергия, 8. Достойный труд, 9. Инновации, 10. Снижение неравенства, 11. Устойчивые города, 12. Ответственное потребление, 13. Борьба с изменением климата, 14. Сохранение морских ресурсов, 15. Сохранение экосистем, 16. Мир и справедливость, 17. Партнёрство.

Примечание – Источник: собственная разработка

Несмотря на наличие развитой нормативно-правовой базы, в Беларуси сохраняется фрагментарность законодательного регулирования ESG-принципов, что создаёт правовую неопределённость для производителей. Отсутствие чётких критериев идентификации ESG-продукции, стандартов отчётности и методических рекомендаций затрудняет адаптацию бизнес-процессов к требованиям устойчивого развития.

Одной из системных проблем остаётся ограниченное вовлечение малого бизнеса в ESG-трансформацию. Как отмечалось выше, микро- и малые предприятия реже интегрируют социально-экологические инициативы в свою деятельность, что обусловлено ресурсными ограничениями. Инвестиции в модернизацию производств, внедрение «зелёных» технологий и подготовку отчётности зачастую уступают по приоритетности операционным задачам.

Отдельным вызовом является дефицит квалифицированных кадров в сфере устойчивого развития. Для многих организаций, особенно с небольшим штатом, создание специализированных ESG-департаментов или перераспределение функционала сотрудников становится непосильной нагрузкой. Это усугубляется необходимостью одновременного решения сопутствующих задач, а именно, разработки системы мониторинга ESG-показателей, привлечения дорогостоящих аудиторских услуг для верификации данных, адаптации международных стандартов ESG-отчётности к белорусским условиям. Для малых предприятий дополнительные сложности связаны с ограниченными возможностями сбора и анализа данных.

При внедрении ESG-практик в Беларуси критически важно учитывать не только структурные ограничения, но и стратегические риски, способные нивелировать положительный эффект от трансформации. К ним относится прежде всего проблема гринвошинга, или зеленого камуфляжа, когда компании, формально декларируют приверженность устойчивому развитию, но реальных изменений в бизнес-процессах не производят. Подобные формы маркетинга подрывают доверие к ESG-повестке в целом. Это особенно опасно в условиях растущего спроса на «зелёные» продукты со стороны потребителей.

Ограничением ESG-инициатив является также их ориентация на запросы среднего класса и глобальных рынков, что может усилить дисбаланс в доступе к «устойчивым» товарам и услугам. Для Беларуси, где значительная часть населения чувствительна к ценам, это создаёт риск инфляции.

Для развивающихся стран, включая Беларусь, резкий переход к ESG-стандартам без адаптации промышленной базы чреват сокращением доли традиционных отраслей (нефтеперерабатывающая промышленность, металлургия, химическая промышленность). Требования декарбонизации и экологизации могут привести к потере конкурентных преимуществ, если не сопровождаются технологической модернизацией и государственными программами поддержки.

К тому же внедрение ESG-практик требует импорта дорогостоящих технологий (например, возобновляемой энергетики), что усиливает валютные риски и зависимость от иностранных поставщиков. Для предприятий с низкой рентабельностью это создаёт дополнительные финансовые барьеры.

**Заключение.** Интеграция ESG-критериев в систему управления белорусских организаций перестает быть вопросом выбора – это неизбежный ответ на вызовы XXI века. Климатические кризисы, цифровая трансформация и глобальное неравенство требуют перехода от реактивных мер к системной стратегии, где устойчивость становится основой долгосрочной конкурентоспособности.

Проведённый в статье анализ демонстрирует, что организации Беларуси находятся в начале ESG-трансформации. С одной стороны, страна демонстрирует прогресс в реализации ЦУР, внедряет нормативную базу и поддерживает корпоративные инициативы. С другой – наблюдается фрагментарность регулирования, дефицит кадров и ресурсные ограничения для МСП создают риски имитационного, а не системного внедрения ESG.

Ключевой урок для Беларуси заключается в необходимости баланса между глобальными трендами и национальной спецификой. Это предполагает отказ от слепого копирования западных стандартов в пользу «гибридных» моделей, акцент на низкочастотные и быстрореализуемые проекты ESG – энергоэффективность, цифровизацию отчётности, программы обучения. Важно также создавать экосистему поддержки ESG, например, ESG-

кластеры, гранты на импортозамещение «зелёных» технологий.

Для Беларуси, с ее сильной промышленной базой и растущим запросом на устойчивость, это шанс не только минимизировать риски, но и занять нишу «зелёного» экспортера в ЕАЭС.

#### Список литературы

1. Сафонов, Г. Изменение климата и общества : [сайт]. – URL: <https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/16398.pdf> (дата обращения: 23.04.2025).
2. Синек, С. Начни с «Зачем?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать / Саймон Синек. – Москва : Альпина Паблшер, 2013. – 272 с.
3. World Bank Document. Who Cares Wins. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (date of access: 18.04.2025).
4. Золотарева, О.А. Инструменты зеленого финансирования: международный опыт и развитие в Республике Беларусь / О.А. Золотарева // Экономика и банки. – 2024. – № 1. – С. 30–41.
5. IBM, The ESG Data Conundrum. – URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/esg-data-conundrum> (date of access: 18.04.2025).
6. Sustainability and Climate. Trends to Watch 2025. In Focus. – 2024. – MSCI Inc. – URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/51277550/2025+Sustainability+and+Climate+Trends+Paper-cbr-en.pdf/17f853ff-14c4-9d15-51aa-d6af6dd1e81f?t=1733242307982> (дата обращения: 30.04.2025).
7. Дубков, С. Роль банковского сообщества в достижении Целей устойчивого развития / С. Дубков // Банковский вестник. – Минск, 2024. – № 8. – С. 16-24.

#### References

1. Safonov G. *Izmenenie klimata i obshchestva* [Climate Change and Society] [website]. (In Russian). Available at: <https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/16398.pdf> (accessed: 23.04.2025).
2. Sinek S. *Nachni s «Zachem?»*. *Kak vydayushchiesya lidery vdokhnovlyayut deystvovat'* [Start with "Why?". How Great Leaders Inspire Action]. Moscow, Al'pina Pabliher, 2013, 272 p. (In Russian)
3. World Bank. *Who Cares Wins*. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (accessed: 18.04.2025).
4. Zolotareva O.A. *Instrumenty zelenogo finansirovaniya: mezhdunarodnyj opyt i razvitiye v Respublike Belarus'* [Instruments of Green Finance: International Experience and Development in the Republic of Belarus]. *Ekonomika i banki* [Economy and Banks], 2024, no. 1, pp. 30–41. (In Russian)
5. IBM. *The ESG Data Conundrum*. Available at: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/esg-data-conundrum> (accessed: 18.04.2025).
6. Sustainability and Climate. Trends to Watch 2025. In Focus. – 2024. – MSCI Inc. – Available at: <https://www.msci.com/documents/1296102/51277550/2025+Sustainability+and+Climate+Trends+Paper-cbr-en.pdf/17f853ff-14c4-9d15-51aa-d6af6dd1e81f?t=1733242307982> (accessed: 30.04.2025).
7. Dubkov S. *Rol' bankovskogo soobshchestva v dostizhenii Tselei ustoychivogo razvitiya* [The Role of the Banking Community in Achieving Sustainable Development Goals]. *Bankovskij vestnik* [Banking Bulletin], 2024, no. 8, pp. 16–24. (In Russian)

Received 7.04.2025