

*А. А. Казущик*

*kazuschnik@gsu.by*

*ГГУ имени Ф. Скорины, Республика Беларусь*

## **ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ АРХИТЕКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ**

Социальная архитектура организации, как проектирование социальной среды, организационной культуры и структур, способствует проведению ESG-трансформации и интеграции принципов устойчивого развития во все бизнес- процессы предприятия.

Ключевые слова: устойчивое развитие, принципы ESG, предприятие, ESG-трансформация, социальная архитектура.

Под социальной архитектурой организации будем понимать процесс проектирования структуры, ценностей, миссии, видения, правил и коммуникаций для создания здоровой, справедливой и продуктивной социальной среды в коллективе, что способствует обеспечению благополучия и процветания бизнес-единицы, ее стейкхолдеров, общества в целом. Бизнес-структуры Республики Беларусь, подтверждая приверженность целям устойчивого развития, в последние годы активно внедряют инструменты и подходы концепции ESG. ESG-подход встраивается в социальную архитектуру организации по трем направлениям: экологичном, социальном и управленческом.

Экологичность как новая операционная парадигма подразумевает создание новых технологий, внедрение экологически ответственных практик, культуры бережливости и ответственности при воздействии на окружающую среду. Рассматривается степень интеграции климатической повестки в деятельность компании, эффективность использования всех видов природных ресурсов.

Социальный аспект означает совершенствование корпоративной культуры, укрепление репутации и имиджа, приверженность нормам и принципам социально-ответственного поведения. Принимаются во внимание социальные инвестиции в развитие местных сообществ, воздействие на местное сообщество, корпоративная социальная ответственность, человеческий капитал и кадровая политика компании, политика взаимоотношения с клиентами и партнерами, обеспечение качества и безопасности производимой продукции, соблюдение прав человека, соблюдение норм этичности бизнеса.

Управленческий аспект подразумевает прозрачность структуры собственности и владения, анализ деловой репутации владельцев, наличие в открытом доступе долгосрочной стратегии предприятия рассматриваемой через призму устойчивого развития, анализ интеграции принципов ESG в долгосрочную стратегию, влияние и роль акционеров, прозрачность системы оценки вознаграждения, уровень развития стейкхолдер-менеджмента и риск-менеджмента, механизм раскрытия информации о деятельности предприятия, в том числе – финансовой и нефинансовой, управление устойчивым развитием на предприятии.

Ключевыми аспектами мотивации к ESG-трансформации для отечественных предприятий являются следующие:

– получение финансирования, участие в зеленом инвестировании и кредитовании. Так, ОАО «Белинвестбанк» предлагает юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, являющимся резидентами Республики Беларусь, условия финансирования экологических проектов («зеленые» проекты) [1];

– доступ на внешние рынки, прежде всего – рынок России и Китая, с довольно жесткими ESG требованиями;

– повышение конкурентоспособности продукции и снижении нефинансовых рисков.

Министерством экономики Республики Беларусь разработаны рекомендации по внедрению ESG-принципов в деятельность субъектов хозяйствования. Внимание уделено выстраиванию модели организационного управления, необходимой для эффективного обеспечения учета ESG-факторов на всех уровнях принятия решений. «Рекомендуется делегировать вопросы устойчивого развития в части их управления и реализации Совету директоров (наблюдательному совету), комитету по стратегии и устойчивому развитию, генеральному директору – председателю правления и правлению, рабочей группе по устойчивому развитию, отдельному структурному подразделению или ответственному лицу» [2].

Проектирование и построение социальной архитектуры организации (предприятия) как системы социальных отношений и корпоративной культуры для достижения стратегических целей в области устойчивого развития может быть закреплено в следующих локальных нормативно-правовых актах и документах:

1) стратегические и идеологические корпоративные стандарты: Политика и Стратегия в области устойчивого развития, Кодекс корпоративного управления, Антикоррупционная политика, Положение о конфликте интересов, Политика по благотворительной и спонсорской помощи;

2) документы, регулирующие формальные отношения: Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры, Положение об организационной структуре;

3) документы, регулирующие процессы управления персоналом: Положение об оплате труда и материальном стимулировании, Положение о найме и адаптации, Положение об обучении и развитии персонала, Положение о кадровом резерве и карьерном продвижении;

4) лояльные нормативно-правовые акты в области социальной политики и улучшения качества жизни сотрудников: Положение о социальном пакете, Положение о корпоративных мероприятиях и традициях, Программы здоровья и благополучия;

5) внутренние регламенты в области коммуникаций и обратной связи: Положение о внутренних коммуникациях, Политика по работе с предложениями сотрудников, Регламент проведения опросов удовлетворенности.

Стратегические ESG-документы организации (предприятия) необходимы для решения целого ряда задач:

– определение и соблюдение обязательных и добровольных стандартов отчетности, финансовой и нефинансовой, связанной с экологическими, социальными и управленческими факторами;

– проактивная подготовка к возможному изменению законодательства в части усиления требований в области экологии, раскрытия нефинансовой информации;

– формирование долгосрочного вектора развития, имплементация и перевод ЦУР в конкретные долгосрочные измеримые цели предприятия;

– определение и минимизация ESG-рисков, повышение устойчивости к кризисам;

– повышение операционной эффективности;

– укрепление кадрового потенциала предприятия;

– стимулирование инноваций для продуктов, процессов, бизнес-моделей для решения задач устойчивого развития;

– стандартизация и верификация отчетности по устойчивому развитию, подготовка отчетности для получения рейтингов и рэнкингов ESG.

В настоящее время отсутствует универсальная методология разработки ESG-документации. Руководящие принципы деятельности по устойчивому развитию, ориентированные на внутренних и внешних стейкхолдеров, размещаемые, как правило, на сайте, закреплены в Политике по устойчивому развитию. Стратегия устойчивого развития организации (предприятия) определяет план действий для достижения целей устойчивого развития и реализации принципов Политики.

Стандартная Политика в области устойчивого развития организации (предприятия) включает:

1) заявление о политике как определение четкой приверженности принципам ESG в контексте миссии, видения, ценностей;

2) область и сфера применения, основополагающие принципы – защита окружающей среды, ответственность перед обществом, этичность, прозрачность деятельности;

3) измеримые цели устойчивости, соотносимые с 17 целями устойчивого развития. Стратегические приоритеты определяются по направлениям:

а) экологическая составляющая описывает обязательства по защите окружающей среды (эффективное использование ресурсов, энергосбережение, управление отходами, сокращение загрязнения и сохранение биоразнообразия);

б) социальная составляющая рассматривает аспекты безопасности и охраны труда, развития персонала, защиту прав потребителей, вклад в развитие местных сообществ;

в) управленческий компонент описывает структуру управления устойчивым развитием на предприятии, интеграцию политики в общую бизнес-стратегию предприятия (этика и соблюдение норм антикоррупционного законодательства, прозрачность и раскрытие информации в отчетности по устойчивому развитию, вовлеченность стейкхолдеров и коммуникации с заинтересованными сторонами, ответственное управление цепочками поставок);

4) обязанности, роли, подотчетность, ответственность;

5) взаимодействие с заинтересованными сторонами (сотрудниками, клиентами, поставщиками, сообществами и другими);

6) мониторинг и отчетность, в том числе – ключевые индикаторы эффективности, процесс подготовки и размещения отчётности;

7) процесс пересмотра и обновления Политики.

Следует отметить, что при присвоении ESG-рейтинга в Беларуси, согласно информации агентства VIK Ratings [3], профиль социальных рисков компании включает следующие направления оценки:

– политика корпоративной социальной ответственности, её документальное оформление;

– уровень оплаты труда сотрудников; оценка «отлично» выставляется, если «доход одного сотрудника объекта оценки в среднем равен или превышает 200 % от среднего уровня по стране, при этом минимальный и максимальный доход сотрудников в компании не отличаются более чем в 5 раз» [3, с. 32];

– уровень социальной защиты персонала; оценка «отлично» выставляется, если «объект оценки предоставляет всем своим штатным сотрудникам (но не менее чем 50 % от числа всех сотрудников) бесплатное (за счет средств компании) медицинское страхование или обеспечивает ежемесячную/ежеквартальную выплату средств на медицинские цели»;

– система охраны труда;

– система минимизации социальных рисков, социальная обстановка внутри коллектива; наличие сертифицированной системы управления социальной ответственностью, соответствующей международному стандарту ISO 26000 или его национальному аналогу;

– осуществление социального маркетинга, укрепление бренда в глазах потребителей, улучшение качества жизни отдельных групп населения. Направления социального маркетинга – это спонсорские и благотворительные программы, корпоративное волонтерство, «фандрайзинг как мероприятия, направленные на сбор средств с целью улучшения социально-экономического положения региона (в том числе сбор средств через благотворительные компании, конкурсы и гранты от специализированных фондов, для реализации важных социальных проектов и пр.)» [3, с. 37];

– практика ответственного социального инвестирования; оценка «отлично» присваивается, если «в инвестиционном/кредитном/лизинговом портфеле или портфеле займов имеется 2 % и более компаний/продуктов (в стоимостном и/или натуральном выражении), которые продвигают социальные проекты, направленные на достижение положительного

социального результата, или продвигают решения по смягчению отдельных социальных проблем, или в своей деятельности активно используют инструменты социального маркетинга» [3, с. 39].

При оценке профиля управленческих рисков рассматриваются:

– оценка деловой репутации, в том числе – отсутствие у объекта оценки просроченных обязательств перед бюджетом или государственными фондами в течение последних 3 лет сроком более 10 календарных дней [3, с. 40];

– наличие стратегии развития, выполнение на протяжении 3 последних календарных лет годовых подцелей более чем по 80 % показателей;

– эффективность деятельности совета директоров (наблюдательного совета);

– практика управления рисками;

– прозрачность деятельности бизнеса, публикация не реже 1 раза в год годовой аудированной финансовой отчетности и неаудированной отчетности об экологической и социальной деятельности; «публикуемая актуальная отчетность находится в публичном доступе и любой желающий может получить к ней доступ непосредственно на сайте объекта оценки без необходимости прохождения регистрации или верификации. Найти данную отчетность можно как через главную страницу сайта (не более 3 переходов) и/или через строку поиска» [3, с. 45].

## Литература

1. Поддержка экологичного бизнеса // ОАО «Белинвестбанк». – URL: <https://www.belinvestbank.by/business/page/uslovija-finansirovanija-jekologichnyh-proektov> (дата обращения: 19.09.2025).

2. В Беларуси разработаны ESG рекомендации для бизнеса // Цели устойчивого развития в Беларуси. – URL: <https://sdgs.by/news/v-belarusi-razrobotany-esg-rekomendaczii-dlya-biznesa/> (дата обращения: 10.10.2025).

3. Методология присвоения ESG-рейтингов компаниям, городам и регионам ООО «БИК Рейтингс» // BIK Ratings. – URL: <https://bikratings.by/wp-content/uploads/2024/09/metodologiya-esg-02.09.2024.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).