

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ESG-ФАКТОРОВ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА МЕЖДУНАРОДНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД И ИМПЛЕМЕНТАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ДЛЯ РАЗВИВАЮЩИХСЯ ЭКОНОМИК

Тураханова Малика Джурахановна

Ведущий инженер проектный офис по подготовке инвестиционных предложений и перспективных проектов к реализации АО "Алмалыкский ГМК"

Аннотация

В условиях глобального перехода к устойчивым моделям экономики ESG-факторы трансформируются из добровольного элемента корпоративной социальной ответственности в ядро стратегического международного управления. Статья раскрывает институциональную природу ESG, формирует теоретическую рамку стратегической интеграции ESG в систему глобального корпоративного менеджмента и обосновывает необходимость перехода развивающихся экономик к ESG-ориентированным моделям роста. На основе сравнительного анализа международных стандартов и управленческих практик разработан авторский методологический каркас интеграции ESG в международное управление — **трёхуровневая модель Institutional–Strategic–Operational Convergence (ISOC ESG Model)**, адаптируемая для Узбекистана и стран Центральной Азии. Представленные выводы имеют научную новизну, содержат прикладной потенциал для предприятий и формируют базу для диссертационных исследований.

Ключевые слова: ESG, международное управление, устойчивость, институционализация ESG, корпоративная стратегия, развивающиеся экономики, ISOC ESG Model.

Введение

Формирование ESG-подходов сегодня рассматривается не как периферийное направление менеджмента, а как **архитектурная трансформация управленческой парадигмы**. В условиях роста климатических рисков, регуляторного давления и ESG-транспарентности рынков капитала традиционная финансовая модель «shareholder–profit focus» уступает место концепции **sustainable stakeholder capitalism**.

Глобальные рынки ожидают от корпораций не только финансовой результативности, но и подтверждённой экологической, социальной и управленческой ответственности, отражённой в нефинансовых метриках, стандартизированных отчётах и институционализированных процессах.

Следовательно, ESG — это уже не отчётность, а система стратегического управления в международной среде.

Для развивающихся экономик — в частности Узбекистана — интеграция ESG-факторов является:

- условием доступа к международному капиталу,
- механизмом модернизации корпоративного управления,
- основой для привлечения FDI,
- инструментом позиционирования на глобальных рынках,
- драйвером перехода к зелёной экономике и технологической конкурентоспособности.

Теоретические основания ESG-трансформации корпоративного управления.

Эволюция управления: от CSR → к ESG → к устойчивым корпоративным экосистемам.

Этап	Характеристика	Управленческая логика
CSR	репутация, социальные проекты	реактивная политика
ESG	нефинансовые KPI, отчётность, риск-менеджмент	проактивное управление
Sustainability 3.0	стратегическая устойчивость, зелёный рост	интеграция в корпоративный контур

Современная международная научная мысль трактует ESG как **систему стратегической адаптации корпораций к глобальным внешним стимулам и ограничениям.**

ESG как элемент международной институциональной среды.

ESG опирается на три взаимосвязанных института:

1. **Регуляторный институт** — EU CSRD, ESRS, SEC ESG rules, ISSB.
2. **Инвестиционный институт** — ESG-фильтрация активов, green finance, sustainability-linked loans.
3. **Репутационно-рыночный институт** — публичная прозрачность, доверие стейкхолдеров, брендинг устойчивости.

Международные стандарты как основа стратегической ESG-конвергенции

Ведущие стандарты:

- **ISSB IFRS S1/S2** — фундамент для глобальной сопоставимости данных;
- **TCFD** — обязательная климатическая отчётность;
- **GRI** — комплексная нефинансовая отчётность;
- **SASB** — отраслевые ESG-метрики для инвесторов;
- **CSRD + ESRS** — строгий европейский нормативный режим;

• **ICMA Green Bond Principles** — основа зелёных финансовых инструментов.

Успешная интеграция ESG-факторов возможна только при **конвергенции стандартов** на уровне корпоративной стратегии.

Авторская модель стратегической интеграции ESG в международном управлении

Предлагается концептуальная **ISOC ESG Model — Institutional–Strategic–Operational Convergence**.

Institutional Level

Создание ESG-института внутри компании:

- ESG-комитет совета директоров
- ESG-charter и нормативный кодекс
- политика климата/прав человека/антикоррупции
- корпоративный ESG-risk framework

Strategic Level

ESG интегрируется в стратегию, ЦРТ, KPI:

- Net-Zero Roadmap
- Sustainability-linked KPI
- ESG-финансовое бюджетирование
- стратегия «ESG as competitive advantage»

Operational Level

ESG закрепляется в операционных процессах:

- green procurement
- переход на ВИЭ и декарбонизацию
- HR ESG policy (DEI, OHS, wellbeing)
- цифровые платформы ESG-данных
- ESG-аудит поставщиков и партнёров

Смысл модели — ESG перестаёт быть отчётностью и становится управленческой архитектурой компании.

Адаптация международных ESG-стратегий для развивающихся экономик.

Узбекистан, как экономика переходного типа, требует **двойного контура адаптации**:

Макроуровень (государственная политика)

- разработка Национальной таксономии устойчивого финансирования;
- обязательная ESG-отчётность для крупных компаний;
- стимулирование зелёных проектов (льготы, субсидии, гос-гарантии);
- создание центра ESG-аудита и экспертизы.

Микроуровень (компании)

- ESG-диагностика → дорожная карта трансформации;
- внедрение системы ESG-метрик и нефинансовых KPI;
- выпуск зелёных/устойчивых облигаций;
- подготовка ESG-кадров и корпоративных аналитиков.

Узбекистан уже сделал шаг через выпуск **национальной зелёной облигации 2023**, что создало инфраструктурный прецедент для бизнеса.

Научные результаты и практическая значимость

Научная новизна статьи:

1. ESG трактуется как **институциональная система международного управления**, а не как отчётность.
2. Предложена **авторская ISOC ESG Model** стратегической интеграции.
3. Сформулирован механизм **двойной адаптации ESG** для развивающихся экономик.
4. ESG позиционируется как **фактор международной конкурентоспособности компаний Узбекистана**.

Практическая применимость:

- модель может использоваться компаниями при разработке ESG-стратегий;
- применима для национальных регуляторов в политике устойчивости;
- подходит для диссертационной главы «Методология» и «Практические рекомендации».

Заключение

ESG — не тренд и не социальная инициатива, а **новая управленческая парадигма глобального корпоративного мира**. Стратегическая интеграция ESG-факторов формирует институциональную устойчивость компаний, снижает риски, укрепляет доверие инвесторов и обеспечивает доступ к международным рынкам капитала.

Для Узбекистана ESG-переход представляет окно возможностей, при условии внедрения институциональных механизмов, цифровизации ESG-данных и создания национальной системы устойчивого финансирования.

Список литературы:

1. CDP. (2023). *Global environmental disclosure report 2023*. Carbon Disclosure Project.
2. ESRS. (2023). *European Sustainability Reporting Standards*. EFRAG.
3. European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.
4. GRI. (2021). *GRI Standards: Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative.
5. ICMA. (2021). *Green Bond Principles*. International Capital Market Association.
6. IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1 & S2: Sustainability and Climate Disclosure Standards*.
7. SASB. (2018). *Industry-specific ESG Standards*. Sustainability Accounting Standards Board.
8. TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board.
9. UN Global Compact. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to ESG*.
10. UNFCCC. (2023). *NDC Update Report – Uzbekistan*. United Nations Climate Secretariat.