

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ПО ВНЕДРЕНИЮ
ESG
В ПРАКТИКУ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ

Адилов М.М., Курбанова Д.М.
Гулямов Р.Р., Костюченко А.В.

Ташкент

**ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**АДИЛОВ МИРКОМИЛ МИРАЛИМОВИЧ
КУРБАНОВА ДИЛЬФУЗА МАКСУДОВНА
ГУЛЯМОВ РУСТАМ РАХМАТУЛЛАЕВИЧ
КОСТЮЧЕНКО АНТОН ВАЛЕРЬЕВИЧ**

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**ПО ВНЕДРЕНИЮ ESG В ПРАКТИКУ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ГОСПРЕДПРИЯТИЙ**

ТАШКЕНТ — 2026

УДК: 005.742:005.72:352/354(072)

ББК: 65.290-2

М 54

**Методическое пособие по внедрению ESG в практику
корпоративного управления госпредприятий / сост.:
М. М. Адилов, Д. М. Курбанова, Р. Р. Гулямов, А. В. Костюченко.
— Ташкент: Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi,
2026. — 148 с.**

ISBN 978-9910-281-29-7

Настоящее методическое пособие разработано при поддержке Координатора проектов ОБСЕ в Узбекистане в сотрудничестве с АО «UzAssets». Данное издание подготовлено в ответ на глобальную трансформацию стандартов управления и призвано содействовать реализации национальных стратегий Республики Узбекистан.

Государственные предприятия, выступая системно значимыми субъектами экономики, несут повышенную ответственность за социальную стабильность, экологическую безопасность и соблюдение высоких стандартов корпоративного управления. Трансформация подходов — от формального контроля к управлению на основе принципов ESG — позволяет компаниям госсектора эффективно снижать операционные риски, укреплять доверие общества и открывать доступ к международному «зелёному» финансированию.

Пособие адаптирует передовой опыт ОЭСР и Всемирного банка к специфике национальной правовой базы. В пособии представлена практическая методология трансформации бизнес-моделей в интересах долгосрочного устойчивого развития государства и общества.

Составители:

**Адилов Миркомил Миралимович
Курбанова Дильфуза Максудовна
Гулямов Рустам Рахматуллаевич
Костюченко Антон Валерьевич**

*Рекомендовано к печати решением учёного совета
Высшей школы бизнеса и предпринимательства
(протокол № 2026/7 от 27 августа 2026 г.).*

ISBN 978-9910-281-29-7

© «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi», 2026

ВВЕДЕНИЕ

Значение ESG для государственных предприятий

Государственные компании занимают стратегические позиции в экономике, вследствие чего их влияние на экологию и социум особенно масштабно. Принципы *ESG* (*Environmental, Social, Governance*) предоставляют таким предприятиям методологию для повышения ответственности перед обществом, эффективного управления рисками и обеспечения долгосрочной стабильности. Государство как собственник ориентирует госсектор на интересы широкого круга заинтересованных сторон: конечной целью участия государства в бизнесе должна быть эффективная и устойчивая максимизация долгосрочной стоимости этих компаний для общества. В 2024 году ОЭСР обновила Руководящие принципы для госпредприятий, подчеркнув необходимость решать специфические вызовы госсектора через повышение прозрачности, подотчётности, добросовестности и эффективности управления. Таким образом, внедрение *ESG* напрямую связано с выполнением социальной миссии государственных компаний.

Цели внедрения ESG

Государственные органы и сами предприятия рассматривают внедрение принципов *ESG* не только как имиджевый шаг, но и как стратегический инструмент для достижения ряда практических целей:

Устойчивое развитие. Интеграция экологических и социальных приоритетов в корпоративные стратегии обеспечивает вклад в реализацию национальных и глобальных Целей устойчивого развития (ЦУР ООН). Это способствует рациональному использованию и сохранению ресурсной базы

для будущих поколений. Госпредприятия, внедряющие *ESG*-факторы, выступают основными проводниками государственной политики в области экологии и социальной защиты. В соответствии с обновлёнными рекомендациями ОЭСР государствам следует интегрировать чёткие целевые показатели устойчивого развития непосредственно в политику управления государственными активами.

Повышение доверия через прозрачность. Внедрение *ESG*-практик качественно меняет уровень открытости компаний. Публикация нефинансовой отчётности делает деятельность госсектора прозрачной для граждан и партнёров, что укрепляет общественное доверие. Включение компаний в *ESG*-рейтинги, согласно международному опыту, расширяет круг потенциальных инвесторов и повышает инвестиционную привлекательность организации. Кроме того, высокая подотчётность и соблюдение норм деловой этики заметно снижают коррупционные риски и вероятность злоупотреблений, а для государственного сектора это критически важно.

Доступ к финансированию. *ESG*-показатели становятся определяющим фактором для современных инвесторов. Госпредприятия с высокими рейтингами устойчивости получают возможность привлекать капитал на более выгодных условиях, выпускать «зелёные» и «социальные» облигации, а также пользоваться поддержкой международных финансовых институтов. По данным Всемирного банка, совершенствование корпоративного управления и внедрение устойчивых практик ведут к росту операционной эффективности и открывают доступ к альтернативным источникам капитала на внутренних и международных рынках.

Повышение эффективности и управление рисками. Ориентир на *ESG* стимулирует предприятия оптимизировать потребление ресурсов, снижать энергоёмкость и материалоёмкость производства, а также улучшать условия

труда, что напрямую коррелирует с ростом производительности. Учёт *ESG*-факторов усиливает общую систему управления рисками, позволяя заблаговременно выявлять и нивелировать экологические и социальные угрозы.

Исследования указывают, что качественное управление существенными *ESG*-факторами может быть связано с более высокой финансовой устойчивостью, особенно на длительных горизонтах. Метаобзор *NYU Stern Center for Sustainable Business* и *Rockefeller Asset Management*, охвативший более 1 000 исследований за 2015–2020 годы, выявил положительную связь *ESG* и финансовых результатов в 58% корпоративных исследований; ещё в 59% инвестиционных исследований *ESG*-подходы демонстрировали сопоставимую или более высокую результативность по сравнению с традиционными стратегиями. Эти показатели характеризуют результаты исследований, а не долю компаний или фондов.¹

Для государства такая трансформация означает формирование базы надёжных налогоплательщиков, стабильные дивидендные поступления и снижение нагрузки на бюджет за счёт ликвидации операционной неэффективности предприятий.

Роль государства как собственника и регулятора

Государство одновременно выступает владельцем госпредприятий и формирует «правила игры» через регулирование. В роли акционера государство должно активно продвигать принципы *ESG*, т.е. ставить перед советами директоров задачи по устойчивому развитию, требовать высокого уровня раскрытия информации и учитывать *ESG*-факторы при оценке эффективности менеджмента. Со-

¹ Whelan, T., Atz, U., & Clark, C. (2021). *ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015–2020*. NYU Stern Center for Sustainable Business & Rockefeller Asset Management.

гласно принципам ОЭСР, государство как **информированный и активный собственник** должно обеспечивать **прозрачное и профессиональное управление госпредприятиями**. В роли регулятора государство создаёт общие стандарты (например, требования по нефинансовой отчётности, таксономии «зелёных» проектов, охране труда и окружающей среды), стимулируя *все* компании придерживаться *ESG*-норм. Совокупность этих мер — корпоративных и регуляторных — позволяет встроить *ESG* в корпоративную культуру госпредприятий и сделать их деятельность более ответственной и устойчивой.

ЧАСТЬ 1. ОСНОВЫ ESG

1. Что такое ESG?

1.1. Суть ESG и его значение для компании

Аббревиатура *ESG* расшифровывается как *Environmental, Social, Governance* — экологические, социальные и управленческие факторы. Этот термин используется для описания подхода, при котором деятельность компании оценивается не только по финансовым результатам, но и по тому, как она влияет на окружающую среду и людей и насколько качественно ею управляют.

Изначально *ESG* возник как ответ на реальные проблемы, с которыми сталкивались государства, бизнес и общество: промышленные аварии, ухудшение экологии, травматизм на производстве, коррупционные скандалы и потерю доверия к крупным компаниям. Практика показала, что компании, игнорирующие эти факторы, извлекают краткосрочную прибыль, но в долгосрочной перспективе становятся источником рисков для работников, регионов и государственного бюджета.

Согласно классическому подходу, *ESG* включает три взаимосвязанных компонента. Экологический компонент отражает то, **как деятельность компании влияет на природу**: использование ресурсов, выбросы, отходы, загрязнение воздуха и воды. Социальный компонент показывает, **как компания относится к людям**: безопасность труда, условия работы, здоровье сотрудников, взаимодействие с местными сообществами. Управленческий компонент (корпоративное управление) характеризует, как принимаются **решения внутри компании**: прозрачность, ответственность руководства, соблюдение законов и деловой этики.

Важно понимать, что *ESG* — это не отдельное направление и не задача одного подразделения. Это подход, который затрагивает **всех сотрудников**, поскольку экологические, социальные и управленческие риски возникают именно в повседневной работе — на производстве, в эксплуатации оборудования, в закупках, в управлении персоналом и в финансовых процессах.

Иными словами, *ESG* требует, чтобы компания думала не только о прибыли сегодня, но и о том, **насколько безопасно, устойчиво и ответственно она работает для людей, общества и государства завтра**. Для сотрудников это означает более безопасные условия труда, большую прозрачность процессов и более устойчивую работу компании в долгосрочной перспективе.

Понимание *ESG* как подхода к управлению деятельностью компании требует объяснения того, почему именно такая логика стала необходимой. Чтобы ответить на этот вопрос, важно рассмотреть, как формировалась и развивалась сама концепция *ESG*.

1.2. Эволюция концепции

Концепция *ESG* не возникла внезапно. Она стала результатом накопленного опыта, ошибок и кризисов, которые показали ограниченность традиционных подходов к управлению и корпоративной ответственности.

Идеи, лежащие в основе *ESG*, формировались постепенно как ответ на реальные экономические, социальные и экологические вызовы. Их истоки связаны с концепцией устойчивого развития, сформулированной в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее» (доклад Брундтланд) в 1987 году. В этом документе было чётко сформулировано, что традиционная модель экономического роста, основанная на

неограниченном использовании ресурсов, создаёт долгосрочные риски для государств, экономики и общества².

В 1990-х и начале 2000-х годов компании всё активнее отвечали на социальные и экологические вызовы через практики корпоративной социальной ответственности (*CSR*). Такие инициативы, как благотворительность, поддержка местных сообществ и отдельные экологические проекты, как правило, носили добровольный характер. В то же время исследовательская и экспертная литература того периода указывала, что *CSR* нередко реализовывалась как набор разрозненных инициатив, не встроенных в основную деятельность и стратегию компании³. Отсутствие общепринятой, обязательной и сопоставимой системы нефинансовой отчётности затрудняло оценку реального социального и экологического воздействия компаний и сопоставление их практик.

Переломным моментом стали масштабные корпоративные кризисы и аварии начала XXI века, которые показали прямую связь между нефинансовыми рисками и финансовыми потерями. Экологические катастрофы, нарушения охраны труда и управленческие скандалы приводили к **многомиллиардным убыткам**, росту безработицы и дополнительной нагрузке на государственные бюджеты. По оценкам Всемирного банка, только экологические и промышленные аварии ежегодно наносят мировой экономике ущерб в сотни миллиардов долларов за счёт прямых потерь, расходов на ликвидацию последствий и социальных выплат⁴.

² United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. United Nations.

³ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.

⁴ World Bank; Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME). The Cost of Air Pollution: Strengthening the Economic Case for Action. Washington, DC: World Bank, 2016.

В этих условиях стало очевидно, что добровольных инициатив недостаточно. Именно тогда начал формироваться *ESG*-подход, который перевёл вопросы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления в плоскость **измеримых показателей, сопоставимых данных и ответственности руководства**. Отправной точкой институционализации *ESG* стала инициатива «*Who Cares Wins*», представленная в 2004 году при поддержке ООН и правительства Швейцарии. В ней участвовали 20 крупнейших финансовых институтов с совокупными активами более 6 трлн долларов США, которые прямо указали, что игнорирование *ESG*-факторов создаёт долгосрочные финансовые риски⁵.

Дальнейшее развитие *ESG* было ускорено запуском в 2006 году Принципов ответственного инвестирования ООН (*UN PRI*). Уже к 2023 году к ним присоединились **более 5 тыс. организаций**, управляющих активами на сумму **свыше 120 трлн долларов США**, что свидетельствует о трансформации *ESG* из нишевой инициативы в глобальный стандарт оценки устойчивости компаний⁶.

Ключевым этапом эволюции *ESG* стало принятие в 2015 году **17 Целей устойчивого развития ООН**, которые связали деятельность компаний с приоритетами государств в области занятости, здравоохранения, экологии и экономического роста. С этого момента *ESG* перестал быть исключительно инструментом инвесторов и стал **элементом государственной и корпоративной политики**, особенно в стратегических и государственных секторах экономики.

Таким образом, за последние два десятилетия *ESG* эволюционировал от ценностной идеи и добровольных инициатив к **системе управления рисками и долгосрочной устойчивостью**, основанной на данных и прозрачности. Для государственных компаний это означает переход от фор-

⁵ United Nations Global Compact. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. UNEP FI.

⁶ UN Principles for Responsible Investment. (2023). Annual report. PRI Association.

мального соблюдения требований к осознанной ответственности за безопасность работников, устойчивость регионов и стабильность социально-экономического развития государства.

По мере развития *ESG* стало очевидно, что новые требования к ответственности и устойчивости невозможно реализовать без изменения подходов к корпоративной отчётности и раскрытию информации.

1.3. Отличие ESG от традиционной отчётности

Внедрение *ESG* изменило не только форму корпоративной отчётности, но и сам подход к оценке деятельности компании. Традиционная финансовая отчётность отвечает на вопрос, насколько компания прибыльна и финансово устойчива в настоящий момент. В центре внимания находятся доходы, расходы, активы, обязательства и финансовые результаты, которые важны прежде всего для инвесторов, кредиторов и государства как собственника.

ESG-отчётность дополняет этот подход и позволяет увидеть то, что **не всегда отражается в финансовых цифрах, но напрямую влияет на устойчивость компании в будущем**. Она охватывает экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности и предназначена для более широкого круга заинтересованных сторон — государства, местных сообществ, сотрудников, клиентов и общества в целом.

Ключевое различие между финансовой и *ESG*-отчётностью проявляется в понимании существенности информации. Финансовая отчётность фиксирует факторы, которые уже оказали или могут оказать прямое влияние на финансовые показатели компании. *ESG*-подход использует принцип двойной существенности (*double materiality*), при котором учитывается не только то, как внешние факторы влияют на

компанию, но и то, **какое воздействие сама компания оказывает на окружающую среду и людей.**

Рассмотрим практический пример. На промышленном объекте произошёл незначительный инцидент — утечка вещества или мелкая авария, не повлёкшая штрафов и остановки работы. С точки зрения финансовой отчётности такое событие может не считаться существенным и не отражаться в отчётах. Однако с позиции *ESG* это важный сигнал: он указывает на потенциальные риски для здоровья работников, окружающей среды и репутации компании. Если такие инциденты повторяются и игнорируются, они могут перерасти в серьёзную аварию с человеческими жертвами и многомиллионными потерями. Именно поэтому *ESG*-отчётность требует фиксировать и анализировать такие данные заранее.

Другой пример связан с охраной труда. Высокий уровень микротравм или жалоб сотрудников может не оказывать немедленного влияния на прибыль компании и потому оставаться «невидимым» для финансовой отчётности. Однако в рамках *ESG* такие показатели считаются существенными, поскольку они отражают качество условий труда, эффективность системы безопасности и риск более серьёзных происшествий в будущем. Для государства и общества это означает потенциальный рост социальных расходов, а для компании — угрозу устойчивости и доверия.

Принцип двойной существенности также проявляется в экологических вопросах. Например, выбросы загрязняющих веществ могут находиться в пределах разрешённых норм и не приводить к штрафам. В финансовой отчётности это не будет отражено. Однако для *ESG* важно само воздействие на окружающую среду и здоровье населения в регионе присутствия компании. Эти данные позволяют государству и обществу оценить реальные долгосрочные последствия деятель-

ности предприятия, даже если краткосрочного финансового эффекта пока нет.

Различные стандарты устойчивого развития по-разному расставляют акценты. Подходы, ориентированные на общественные интересы, требуют раскрывать все существенные воздействия компании на экономику, экологию и людей. Подходы, ориентированные на инвесторов, фокусируются на тех факторах устойчивого развития, которые могут повлиять на финансовую стоимость бизнеса. Вместе они формируют целостную картину, в которой учитываются как финансовые результаты, так и реальные последствия деятельности компании.

Таким образом, *ESG*-отчётность не заменяет традиционную финансовую отчётность, а расширяет её рамки. Сегодня формируется трёхуровневая система отчётности, включающая финансовые показатели, *ESG*-факторы, влияющие на устойчивость бизнеса, и более широкий взгляд на воздействие компании на общество и окружающую среду.

Для сотрудников это означает принципиально важное изменение. Информация о безопасности труда, инцидентах, использовании ресурсов и взаимодействии с людьми перестаёт быть второстепенной. Эти данные становятся основой для предотвращения рисков, защиты работников и обеспечения долгосрочной стабильности компании. Именно поэтому *ESG*-отчётность — это не дополнительная бюрократия, а инструмент, который помогает компании и государству принимать более ответственные и дальновидные решения. Для государственных компаний такой подход к отчётности имеет особое значение, поскольку *ESG*-показатели используются не только для оценки бизнеса, но и для контроля выполнения общественных и государственных задач.

Unilever Group и двойная существенность

Unilever Group применяет принцип двойной существенности в своей Sustainability Statement в соответствии с Европейскими стандартами отчётности в области устойчивого развития (*ESRS*). В 2024 году компания провела комплексную оценку двойной существенности, в рамках которой определяла, с одной стороны, фактические и потенциальные воздействия своей деятельности на людей и окружающую среду, а с другой — *ESG*-риски и возможности, способные повлиять на её финансовые результаты. Для оценки финансовой существенности *Unilever* использовала методологию корпоративного риск-менеджмента, учитывая величину потенциального влияния на выручку или операционную прибыль и вероятность его наступления.

При выявлении существенных тем компания использовала результаты существующих каналов взаимодействия с заинтересованными сторонами, прежние оценки рисков, а также целевые интервью и опросы внутренних экспертов. Среди рассматриваемых вопросов — климат, загрязнение, биоразнообразие, условия труда работников в цепочке создания стоимости, вопросы справедливой оплаты, права затронутых сообществ, безопасность продукции и деловая этика.

Примером практического применения этого подхода является работа с условиями оплаты труда у поставщиков. По состоянию на конец 2025 года 43% закупочных расходов *Unilever* приходилось на поставщиков, подписавших *Living Wage Promise*; компания поставила цель довести этот показатель до 50% к 2026 году. Этот показатель отражает охват закупок обязательствами поставщиков по закрытию разрывов в оплате, а не долю работников, уже получающих достойную заработную плату.

В экологической части двойная существенность позволяет учитывать непосредственное воздействие закупок на экосистемы наряду с финансовыми последствиями для бизнеса. Например, в 2025 году *Unilever* верифицировала как не связанные с обезлесением более 95% закупаемых объёмов пальмового масла, бумаги и картона, чая, сои и какао.

Риски обезлесения одновременно относятся к воздействию на природу и могут создавать для компании риски доступности сырья, регулирования и репутации.

Таким образом, кейс *Unilever* показывает, как двойная существенность связывает оценку социальных и экологических воздействий с процессами выявления корпоративных рисков и возможностей. Однако она не означает, что каждая существенная тема уже имеет немедленный или одинаково измеримый финансовый эффект.

Источник: Unilever PLC. (2026). Sustainability Statement 2025. В составе Annual Report and Accounts 2025.

1.4. Роль и ответственность государственных компаний в контексте устойчивого развития

В случае государственных компаний *ESG* перестаёт быть корпоративным выбором и становится элементом ответственности перед государством и обществом. Государственные компании играют особую роль в экономике и обществе, поскольку они отвечают не только за коммерческие результаты, но и за выполнение стратегических задач государства. В отличие от частного бизнеса, деятельность госпредприятий напрямую связана с занятостью населения, развитием регионов, состоянием инфраструктуры и экологической безопасностью. Именно поэтому требования к их устойчивости, прозрачности и ответственности существенно выше.

В этом контексте *ESG* выступает не как абстрактная концепция, а как **управленческий инструмент**, позволяющий государству оценивать, насколько деятельность компании соответствует долгосрочным общественным и экономическим интересам. Экологические, социальные и управленческие показатели используются для контроля рисков, планирования инвестиций и оценки вклада компании в реализацию национальных приоритетов развития.

Международные и национальные цели устойчивого развития задают общее направление политики государства, однако их практическая реализация во многом осуществляется через государственные компании. Такие задачи, как обеспечение доступной и надёжной энергии, развитие инфраструктуры, создание достойных рабочих мест, повышение промышленной безопасности и снижение негативного воздействия на окружающую среду, напрямую зависят от того, как работают госпредприятия на практике.

Интеграция *ESG* позволяет перевести эти стратегические цели в **конкретные показатели и управленческие решения**. Экологические метрики отражают эффективность использования ресурсов и уровень экологических рисков. Социальные показатели позволяют оценивать безопасность труда, условия работы и кадровую устойчивость. Показатели корпоративного управления обеспечивают прозрачность, подотчётность и качество принятия решений. В совокупности они формируют основу для системного контроля и повышения устойчивости деятельности компании.

Для государственных компаний *ESG* означает переход от ориентации исключительно на текущие производственные или финансовые задачи к **ответственности за долгосрочные последствия своей деятельности**. Это включает предотвращение аварий и социальных конфликтов, снижение нагрузки на государственный бюджет, защиту репутации государства и повышение доверия общества. Именно поэтому *ESG* становится неотъемлемой частью стратегического управления госпредприятиями.

Для сотрудников этот подход означает, что данные о безопасности, условиях труда, использовании ресурсов и управленческих процессах приобретают стратегическое значение. Они используются не формально, а как основа для управленческих решений, направленных на устойчивую работу компании, сохранение рабочих мест и выполнение обязательств государства перед обществом.

2. Международные стандарты и инициативы

2.1. Ключевые международные стандарты ESG: как в них ориентироваться государственным компаниям

В последние годы система международных стандартов в области *ESG* значительно усложнилась. Государственные компании сталкиваются с множеством инициатив, стандартов и требований, которые на первый взгляд выглядят разрозненными и дублирующими друг друга. На практике, однако, эти стандарты формируют единую архитектуру, в которой каждый элемент выполняет определённую функцию. Для эффективного внедрения *ESG* государственным компаниям важно не знать все стандарты в деталях, а понимать логику системы, ключевые ориентиры и то, какие стандарты имеют приоритетное значение для отчётности, управления рисками и взаимодействия с государством, инвесторами и международными партнёрами.

Современные *ESG*-стандарты условно можно разделить на три группы. Первая группа ориентирована на общество и государство и отражает воздействие компании на окружающую среду, людей и экономику. **Вторая группа сфокусирована** на финансовых рынках и инвесторах и показывает, как *ESG*-факторы влияют на финансовую устойчивость и стоимость компании. **Третья группа связана** с регуляторными требованиями, прежде всего со стороны Европейского союза, и носит обязательный характер для компаний, работающих на международных рынках. В рамках этой логики для государственных компаний ключевыми являются три стандарта: *GRI*, *ISSB* и *ESRS*. Их назначение, целевая аудитория и практическое значение для госпредприятий обобщены в таблице 1.

Первый ключевой элемент системы — стандарты *Global Reporting Initiative (GRI)*, наиболее распространённая основа нефинансовой отчётности в мире. Подход *GRI* ориентирован на широкий круг заинтересованных сторон, включая

государство, общество, сотрудников и местные сообщества. Он основан на принципе существенности воздействия (*impact materiality*) и требует раскрывать прежде всего фактическое воздействие деятельности компании на окружающую среду, людей и экономику. Для государственных компаний *GRI* играет роль универсального «языка» *ESG*, позволяя системно показать вклад предприятия в устойчивое развитие, социальную стабильность и экологическую безопасность. Именно с этого стандарта чаще всего начинается построение *ESG*-системы и формирование отчётов об устойчивом развитии.

Таблица 1

**Ключевые ESG-стандарты:
назначение и значимость для госпредприятий**

Стандарт	Основная цель	Для кого в первую очередь	Значение для гос-компаний
GRI	Раскрытие воздействия на общество и окружающую среду	Государство, общество, сотрудники, партнёры	Базовый стандарт устойчивого развития и социальной ответственности
ISSB (IFRS S1/S2)	Оценка финансово значимых ESG-рисков	Инвесторы, банки, финансовые рынки	Привлечение капитала, выпуск облигаций, доверие инвесторов
ESRS	Выполнение регуляторных требований ЕС	Регуляторы ЕС, инвесторы, партнёры	Доступ к рынкам ЕС, международные проекты и финансирование
SASB	Отраслевые ESG-метрики	Инвесторы	Методическая база для ISSB
TCFD	Климатические риски	Инвесторы, регуляторы	Интегрированы в IFRS S2
TNFD	Риски, связанные с природным капиталом	Регуляторы, инвесторы	Актуально для природоёмких отраслей

Второй ключевой элемент системы — стандарты ***International Sustainability Standards Board (ISSB)***, разработанные Фондом МСФО. Стандарты *IFRS S1* и *IFRS S2*, опубликованные *ISSB* в июне 2023 года и доступные для применения к отчётным периодам, начинающимся с 1 января 2024 года (обязательными они становятся после принятия в конкретной юрисдикции), направлены на унификацию *ESG*-раскрытий для инвесторов и финансовых рынков. В отличие от *GRI*, *ISSB* фокусируется на финансово значимых *ESG*-факторах, то есть на тех экологических, социальных и управленческих рисках, которые могут повлиять на денежные потоки, стоимость активов и долгосрочную устойчивость бизнеса. Эти стандарты интегрировали наработки предыдущих инициатив, включая рекомендации *TCFD* и отраслевые стандарты *SASB*, и фактически сформировали единый глобальный подход к *ESG*-раскрытию для инвесторов. Для государственных компаний *ISSB* имеет практическое значение в контексте привлечения заёмного капитала, выпуска облигаций и взаимодействия с международными финансовыми институтами.

Третий ключевой элемент системы — стандарты ***European Sustainability Reporting Standards (ESRS)***, разработанные в рамках директивы ЕС о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (*CSRD*). Эти стандарты основаны на принципе двойной существенности и охватывают полный спектр *ESG*-вопросов, включая изменение климата, биоразнообразие, условия труда, права человека и корпоративное управление. Важной особенностью *ESRS* является их обязательный характер. Требования поэтапно распространяются не только на европейские компании, но и на иностранные предприятия, ведущие существенную деятельность в Европейском союзе или привлекающие финансирование на европейских рынках. Для государственных компаний, ориентированных на экспорт,

международные проекты, выпуск еврооблигаций или сотрудничество с европейскими партнёрами, соответствие *ESRS* становится фактором стратегической значимости и доверия.

Помимо указанных стандартов, существуют и другие международные инициативы и инструменты, включая отраслевые стандарты *SASB*, рекомендации *TCFD* по климатическим рискам, инициативу *TNFD* по природному капиталу, а также платформы раскрытия и оценки *ESG*-показателей. Эти инструменты не являются базовыми для всех компаний, но используются как методологическая и аналитическая поддержка в зависимости от отрасли и профиля рисков. Источники с подробной информацией об этих стандартах и инициативах и их практическом применении приведены в списке использованной литературы.

Таким образом, несмотря на внешнюю сложность *ESG*-ландшафта, для государственных компаний ключевая задача заключается не в одновременном применении всех стандартов, а в выстраивании логичной и последовательной системы. В её основе лежит использование *GRI* как базового стандарта устойчивого развития, *ISSB* как инструмента финансовой прозрачности для инвесторов и *ESRS* как регуляторного требования Европейского союза. Остальные стандарты и инициативы дополняют эту систему и применяются точно. Такое понимание позволяет снизить нагрузку на сотрудников, обеспечить сопоставимость данных и выстроить *ESG*-отчётность как инструмент управления, а не формального соответствия требованиям.

2.2. Опыт МФК и ОЭСР для госпредприятий

В международной практике именно государственные компании рассматриваются как ключевой инструмент реализации экономической, социальной и экологической поли-

тики государства. В этой связи ведущие международные организации разработали специальные подходы и рекомендации, направленные на внедрение *ESG* в деятельность предприятий с государственным участием. Наиболее системный и прикладной опыт в этой области накоплен Международной финансовой корпорацией (МФК) и Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

МФК, входящая в группу Всемирного банка, на протяжении многих лет оказывает практическую поддержку государственным компаниям в вопросах корпоративного управления, повышения эффективности и устойчивости. Подход МФК основан на понимании того, что *ESG* для госпредприятий — это не отдельная функция, а часть системы управления рисками и долгосрочной результативности. В рамках консультативных программ МФК помогает государственным компаниям внедрять системы экологического и социального менеджмента, выстраивать процессы оценки и управления *ESG*-рисками, а также обучает членов советов директоров и управленческие команды современным практикам корпоративного управления, сопоставимым с требованиями рынков капитала.

Особое внимание МФК уделяет масштабу экономического и социального влияния государственных компаний. По оценкам МФК, предприятия с государственным участием обеспечивают до 20% совокупных инвестиций и около 5% занятости в мировой экономике. Это означает, что даже небольшие улучшения в области *ESG*-управления на уровне госпредприятий оказывают значительное влияние на устойчивость экономики, состояние рынков труда и социальную стабильность. В этом контексте *ESG* рассматривается МФК как инструмент повышения качества управления государственными активами и снижения фискальных и репутационных рисков для государства.

Наиболее системно эти подходы изложены в рекомендациях ОЭСР. В 2024 году ОЭСР опубликовала обновлённые Руководящие принципы корпоративного управления для предприятий с государственным участием, в которых вопросы устойчивого развития и *ESG* заняли центральное место. ОЭСР прямо указывает, что государство как собственник должно интегрировать цели устойчивого развития в политику управления своими активами и формулировать для госпредприятий чёткие, измеримые и амбициозные ожидания в области *ESG*.

Подход ОЭСР принципиально важен тем, что он переводит *ESG* из плоскости добровольных инициатив в сферу ответственности собственника. В рекомендациях подчёркивается, что государственные компании должны обеспечивать уровень прозрачности, раскрытия информации и подотчётности, сопоставимый с требованиями, предъявляемыми к публичным компаниям на рынках капитала. Это включает ведение *ESG*-отчётности на основе международно признанных стандартов и регулярную оценку *ESG*-результатов как части общей системы корпоративного управления.

Для государственных компаний следование рекомендациям МФК и ОЭСР означает изменение управленческой логики. *ESG* перестаёт восприниматься как дополнительная нагрузка или внешнее требование и становится инструментом повышения эффективности, предотвращения рисков и укрепления доверия со стороны государства, инвесторов и общества. В долгосрочной перспективе такие подходы позволяют госпредприятиям не только улучшать финансовые и операционные показатели, но и выполнять роль ориентиров устойчивого и ответственного ведения бизнеса для частного сектора и экономики в целом.

2.3. Роль ESG-рейтингов и индексов в оценке устойчивости государственных компаний

По мере развития *ESG*-подходов важную роль в оценке устойчивости компаний начали играть *ESG*-рейтинги и индексы. Они представляют собой внешние инструменты оценки деятельности компании по экологическим, социальным и управленческим параметрам и используются инвесторами, государственными органами и другими заинтересованными сторонами для сопоставления компаний между собой. В отличие от корпоративной отчётности, формируемой самой компанией, *ESG*-рейтинги отражают внешний взгляд на качество управления и уровень устойчивости.

ESG-рейтинги формируются специализированными аналитическими агентствами, такими как *MSCI*, *Sustainalytics*, *Refinitiv*, *FTSE Russell* и *ISS ESG*. Оценка основывается на анализе публичной финансовой и нефинансовой отчётности, раскрытий по *ESG*-стандартам, отраслевых рисков и качества корпоративного управления. На базе таких оценок формируются *ESG*-индексы, включая *MSCI ESG Leaders*, *FTSE4Good* и *Dow Jones Sustainability Index*, которые объединяют компании с наиболее высокими показателями устойчивости и служат ориентирами для инвесторов.

Для государственных компаний значение *ESG*-рейтингов выходит за рамки рыночной конкуренции. Во-первых, они напрямую влияют на доступ к капиталу. Крупнейшие институциональные инвесторы и банки всё чаще используют *ESG*-рейтинги как фильтр при принятии инвестиционных решений. Попадание в ведущие *ESG*-индексы означает, что компания рассматривается как более надёжный и управляемый заёмщик. Например, индексы, ориентированные на лидеров *ESG*-практик, охватывают тысячи компаний по всему миру и лежат в основе инвестиционных фондов с совокупными активами в сотни миллиардов долларов.

Во-вторых, *ESG*-рейтинги выполняют важную репутационную функцию. Для государственных компаний высокая *ESG*-оценка служит публичным подтверждением того, что предприятие действует прозрачно, соблюдает требования по охране труда, экологии и управлению, а также эффективно использует государственные ресурсы. Это укрепляет доверие со стороны общества, партнёров и международных организаций и снижает репутационные риски для государства как собственника.

В-третьих, *ESG*-рейтинги оказывают влияние на стоимость заимствований. Международная практика показывает, что компании с более высокими *ESG*-оценками, как правило, получают доступ к финансированию на более выгодных условиях, поскольку воспринимаются как менее рискованные в долгосрочной перспективе. Для государственных компаний это особенно важно в контексте выпуска облигаций, привлечения проектного финансирования и сотрудничества с международными финансовыми институтами.

Наконец, *ESG*-рейтинги и индексы выполняют функцию независимого инструмента мониторинга. Для государства как собственника они являются внешним индикатором качества управления государственными активами и позволяют сопоставлять результаты отдельных предприятий с международными практиками. В этом смысле рейтинги дополняют внутренние системы оценки эффективности и *ESG*-отчётность, обеспечивая дополнительный уровень подотчётности.

Исследования фиксируют, что компании, входящие в глобальные *ESG*-индексы, в среднем демонстрируют более устойчивые финансовые показатели и более высокую капитализацию по сравнению с конкурентами. Аналогичные подходы применяются и на национальных рынках, где формируются собственные индексы устойчивого развития, ориентированные на повышение качества раскрытия нефинансовой информации и *ESG*-практик, включая компании с государственным участием.

Таким образом, *ESG*-рейтинги и индексы формируют своеобразный «язык доверия» между государственными компаниями, инвесторами и обществом. Для госпредприятий участие в таких оценках не является самоцелью, а отражает зрелость системы управления, прозрачность деятельности и способность компании создавать долгосрочную ценность. В этом контексте улучшение *ESG*-рейтингов становится следствием качественной работы по управлению экологическими, социальными и управленческими рисками, а не формальным стремлением занять более высокую позицию в рейтингах.

3. Причины внедрения ESG в госсекторе

3.1. ESG как инструмент подотчётности и контроля

Для государственных компаний *ESG* является прежде всего инструментом подотчётности и управленческого контроля, а не дополнительной формой отчётности. В отличие от частного бизнеса, государственные предприятия управляют общественными ресурсами, выполняют социально значимые функции и напрямую влияют на качество жизни населения. Это означает, что любые управленческие ошибки, непрозрачные решения или сокрытие рисков затрагивают не только саму компанию, но и государство как собственника, бюджет и общество в целом.

ESG-подход формирует системную рамку, в которой деятельность компании становится измеримой, сопоставимой и контролируемой по ключевым экологическим, социальным и управленческим параметрам. Сбор и раскрытие *ESG*-данных позволяют перейти от деклараций к фактам: какие экологические воздействия создаёт предприятие, насколько безопасны условия труда, как принимаются управленческие решения и кто за них несёт ответственность. В этом смысле

ESG выполняет функцию «раннего сигнала», позволяя выявлять проблемы до того, как они перерастают в аварии, социальные конфликты или репутационные скандалы.

Для государства как собственника *ESG* создаёт инструмент системного надзора за своими активами. Наличие стандартизированных *ESG*-показателей позволяет сопоставлять разные государственные предприятия между собой, оценивать выполнение социальных и экологических обязательств и принимать управленческие решения на основе данных, а не отдельных отчётов или сигналов о кризисах. Это особенно важно в секторах с высоким общественным значением — энергетике, транспорте, коммунальной инфраструктуре, добывающей промышленности.

Международная практика показывает, что усиление подотчётности и прозрачности в государственных компаниях напрямую связано со снижением коррупционных рисков и повышением эффективности управления. В аналитических материалах Всемирного банка подчёркивается, что реформы корпоративного управления и внедрение *ESG*-подходов в госсекторе позволяют сократить непрозрачные практики, повысить качество принятия решений и укрепить доверие к государственным институтам⁷. Включение государственных компаний в международные *ESG*-рейтинги дополнительно усиливает этот эффект, поскольку стимулирует раскрытие сопоставимых и проверяемых данных, доступных не только регуляторам, но и обществу.

Для сотрудников государственных компаний *ESG* в этой логике означает более чёткие правила игры. Когда процессы становятся прозрачными, а решения — документированными и измеримыми, снижается вероятность того, что ошибки или нарушения будут скрыты и приведут к внезапным кризисам, реструктуризациям или сокращениям. Подотчётность через *ESG* повышает предсказуемость работы

⁷ World Bank. (2014). Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit. World Bank Group.

предприятия и создаёт основу для более устойчивой и безопасной занятости.

Таким образом, в государственном секторе *ESG* следует рассматривать не как внешнее требование или имиджевую инициативу, а как практический механизм контроля и подотчётности. Он позволяет государству управлять своими активами более ответственно, компаниям — снижать управленческие риски, а сотрудникам — работать в системе, где проблемы выявляются и решаются заранее, а не постфактум.

3.2. ESG как система управления рисками и предотвращения кризисов

Для государственных компаний *ESG* выполняет функцию системного управления рисками и предотвращения кризисов. В отличие от частного сектора, где последствия управленческих ошибок в первую очередь затрагивают акционеров, в госсекторе экологические аварии, социальные конфликты и репутационные скандалы напрямую отражаются на государственном бюджете, занятости и доверии к публичной власти. Поэтому управление *ESG*-рисками в государственных компаниях является не факультативной задачей, а элементом финансовой и институциональной устойчивости государства.

Крупные государственные предприятия традиционно подвержены повышенным экологическим, социальным и репутационным рискам. К экологическим относятся техногенные аварии, загрязнение окружающей среды, превышение выбросов и неэффективное использование ресурсов. Социальные риски включают производственный травматизм, трудовые конфликты, протесты местных сообществ и снижение доверия к работодателю. Репутационные риски возникают в случае сокрытия информации, неэтичного поведения, коррупционных скандалов или системных нарушений стандартов безопасности. В совокупности такие риски спо-

собны привести не только к прямым финансовым потерям, но и к долгосрочным социально-экономическим последствиям.

ESG-подход позволяет перевести управление этими рисками из реактивного режима в проактивный. Экологические и социальные показатели становятся частью регулярного управленческого мониторинга, а не предметом внимания только после возникновения инцидентов. Внедрение систем экологического и социального менеджмента, регулярная оценка рисков и контроль ключевых показателей позволяют выявлять уязвимости на ранней стадии и принимать корректирующие меры до того, как ситуация перерастёт в кризис. В этом смысле *ESG* не заменяет классический риск-менеджмент, а расширяет его, включая факторы, которые ранее игнорировались или рассматривались как второстепенные.

Международные финансовые институты подчёркивают, что отсутствие системного управления экологическими и социальными рисками существенно увеличивает вероятность крупных потерь. В материалах Всемирного банка указывается, что экологические и социальные инциденты в государственных компаниях, как правило, имеют более высокий масштаб ущерба, поскольку затрагивают общественные интересы и требуют вмешательства государства для компенсации последствий⁸. Аналогичный подход применяется международными банками развития, которые всё чаще увязывают финансирование государственных компаний с наличием эффективных *ESG*-систем и процедур управления рисками.

Особое место в системе *ESG*-управления занимает работа с долгосрочными и трудно прогнозируемыми рисками, включая климатические и социальные. Использование сценарного анализа, мониторинг ключевых индикаторов и стресс-тестирование позволяют государственным компаниям оценивать, как внешние изменения — ужесточение экологического регулирования, изменение климата,

⁸ World Bank. (2020). Managing environmental and social risks in state-owned enterprises. World Bank Group.

демографические сдвиги — могут повлиять на устойчивость бизнеса. Такие подходы рекомендуются международными инициативами по раскрытию климатических рисков и уже применяются в практике стратегического планирования крупных компаний.

Игнорирование *ESG*-рисков, напротив, приводит к накоплению скрытых проблем. Государственные компании действительно могут рассчитывать на поддержку государства в кризисных ситуациях, однако это не устраняет ущерб, а лишь перераспределяет его на общество и бюджет. Финансовые потери, рост социальной напряжённости и репутационный урон в таких случаях становятся проблемой не только отдельного предприятия, но и государства в целом. Именно поэтому управление *ESG*-рисками следует рассматривать как инструмент защиты государственных финансов, рабочих мест и общественного доверия.

В конечном счёте *ESG* формирует внутри компании культуру ответственности и раннего реагирования. Когда экологические, социальные и управленческие риски системно выявляются, обсуждаются на уровне руководства и учитываются в принятии решений, снижается вероятность катастрофических сценариев. Компания оказывается лучше подготовленной к кризисам и способной ограничить масштаб ущерба, если негативные события всё же происходят.

Провал управления рисками, отсутствие прозрачности и культура сокрытия информации приводят к прямо противоположному результату. Яркой иллюстрацией этого является дизельный скандал *Volkswagen*, который наглядно показывает, к каким последствиям приводит игнорирование *ESG*-факторов и отказ от системного контроля. Этот кейс далее рассматривается как пример того, почему управление *ESG*-рисками является критически важным элементом устойчивости любой крупной компании, а для государственных предприятий — фактором общественной и экономической безопасности.

Кейс для АНАЛИЗА

Дизельный скандал Volkswagen

Данный кейс используется в практике государственного и корпоративного управления как иллюстрация того, к каким последствиям приводит отсутствие системного контроля экологических и управленческих рисков. Несмотря на то что Volkswagen является частной компанией, этот пример показателен и для государственного сектора, поскольку аналогичные ошибки в государственных компаниях имеют ещё более масштабные последствия — для бюджета, занятости и доверия к государству.

В течение многих лет компания *Volkswagen* считалась образцом немецкого качества, инженерной точности и надёжности. В группе работали более 600 тыс. сотрудников по всему миру, а миллионы людей были связаны с ней через цепочки поставок. Однако в 2015 году выяснилось, что в дизельных автомобилях использовалось специальное программное обеспечение, которое намеренно занижало реальные показатели вредных выбросов при проверках. По официальным данным регуляторов, манипуляции затронули около 11 млн автомобилей по всему миру. Машины «вели себя экологично» только во время тестов, а в реальной эксплуатации уровень выбросов оксидов азота превышал допустимые нормы до 40 раз.

Ключевая проблема заключалась не в технологическом сбое, а в провале системы управления рисками и корпоративного контроля. Решения, связанные с обходом экологических требований, принимались на управленческом уровне, скрывались от регуляторов и не выявлялись внутренними механизмами контроля. Экологические риски не рассматривались как критически значимые, а культура подотчётности и прозрачности оказалась подчинена краткосрочным коммерческим целям. Таким образом, произошёл одновременный сбой по всем ключевым элементам *ESG*: экологические риски были сознательно проигнорированы (*E*), управленческие механизмы контроля не сработали (*G*), а социальные последствия для работников и общества не были должным образом оценены (*S*).

Последствия этого провала носили системный характер. В последующие годы *Volkswagen* была вынуждена выплатить более 30 миллиардов долларов США в виде штрафов, компенсаций и затрат на отзыв и доработку автомобилей. В первые дни после раскрытия скандала рыночная капитализация компании сократилась примерно на 30%, что существенно ограничило её инвестиционные возможности. Репутационный ущерб затронул не только бренд, но и отношения с регуляторами, инвесторами и партнёрами по всему миру.

Особо важно отметить социальные последствия кризиса. В условиях финансового и репутационного давления компания была вынуждена пересматривать инвестиционные планы, замораживать рост заработных плат, сокращать бонусные программы и проводить реструктуризацию отдельных подразделений. Значительный ущерб понесли и поставщики, для которых *Volkswagen* являлась ключевым заказчиком, что затронуло занятость и экономическую стабильность целых регионов.

Этот кейс наглядно демонстрирует, что игнорирование *ESG*-рисков и отсутствие системного контроля приводят к накоплению скрытых проблем, которые в определённый момент реализуются в форме масштабного кризиса. *ESG* в данном контексте выступает не как отчётность или формальное соответствие требованиям, а как **система предотвращения катастрофических последствий управленческих решений**. Наличие прозрачных процессов, независимого контроля и культуры своевременного выявления рисков могло существенно снизить масштаб ущерба или предотвратить кризис на ранней стадии.

Для государственных компаний этот пример имеет особое значение. В аналогичной ситуации финансовые и репутационные потери были бы дополнительно перенесены на государственный бюджет и общество, а последствия кризиса затронули бы доверие к публичным институтам в целом. Именно поэтому внедрение *ESG*-подходов в госсекторе следует рассматривать как инструмент защиты общественных интересов, государственных финансов и устойчивости занятости.

Источник: *United States Environmental Protection Agency. (2015). Notice of violation of the Clean Air Act to Volkswagen AG, Audi AG, and Volkswagen Group of America. U.S. Environmental Protection Agency.*

3.3. ESG как инструмент создания долгосрочной стоимости для общества и государства

Для государства как собственника ключевым критерием эффективности государственных компаний является не краткосрочная прибыль, а способность активов сохранять и наращивать свою стоимость в долгосрочной перспективе. В отличие от частного бизнеса, нередко ориентированного на квартальные финансовые результаты, государственный сектор несёт ответственность за устойчивость экономики, занятость, инфраструктуру и социальную стабильность. В этой логике *ESG* выступает инструментом стратегического управления, направленным на создание долгосрочной стоимости для общества и государства.

Интеграция *ESG*-факторов в деятельность государственных компаний часто требует начальных инвестиций — в экологическую модернизацию, повышение промышленной безопасности, развитие персонала и улучшение систем управления. Однако эти затраты следует рассматривать не как дополнительную нагрузку, а как инвестиции в снижение будущих издержек и рисков. Бережное отношение к ресурсам снижает операционные расходы, улучшение условий труда повышает производительность и снижает текучесть кадров, а качественное корпоративное управление уменьшает потери, неэффективность и вероятность кризисных ситуаций. В совокупности это формирует более устойчивую финансовую модель предприятия.

Для государства такие эффекты имеют прямое экономическое значение. Более устойчивые и эффективно управляемые государственные компании обеспечивают стабильные дивиденды в бюджет, поддерживают капитализацию активов и снижают вероятность необходимости экстренной финансовой поддержки. Кроме того, предсказуемость и прозрачность деятельности госпредприятий упрощают долгосрочное бюджетное и инвестиционное планирование на уровне государства.

Международные подходы к управлению государственными активами ставят во главу угла именно долгосрочную перспективу. В рекомендациях ОЭСР указывается, что конечной целью государственных предприятий является создание и максимизация долгосрочной стоимости для общества, а не достижение краткосрочных финансовых результатов⁹. Это понятие выходит за рамки финансовой прибыли и включает вклад в занятость, развитие инфраструктуры, технологические инновации и экологическую устойчивость. *ESG*-подход позволяет перевести эти ожидания в практическую плоскость, формализуя их через измеримые показатели и управленческие решения.

В рамках *ESG* государственные компании начинают устанавливать цели и показатели не только по финансовым результатам, но и по снижению выбросов, повышению энергоэффективности, экономии воды, развитию компетенций сотрудников и локализации производства. Такой подход создаёт «совместную ценность» (*shared value*), при которой интересы компании, государства и общества не противопоставляются друг другу, а взаимно усиливаются. Предприятие повышает свою устойчивость, государство получает более надёжный актив, а общество — социальные и экологические выгоды.

Дополнительным эффектом становится улучшение инвестиционного и партнёрского профиля государственных компаний. Высокий уровень *ESG*-практик повышает доверие со стороны банков, инвесторов, международных финансовых институтов и деловых партнёров. Компании с устойчивой *ESG*-репутацией, как правило, имеют более широкий доступ к финансированию и могут привлекать капитал на более выгодных условиях, поскольку воспринимаются как менее рискованные в долгосрочной перспективе. Это особенно важно для крупных инфраструктурных и капиталоемких проектов, реализуемых государственными компаниями.

⁹ OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing.

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА

Создание долгосрочной ценности: опыт Ørsted

Данный кейс используется в международной практике как пример того, как государственная компания может перейти от краткосрочной ресурсной модели к созданию долгосрочной экономической и общественной ценности за счёт системной интеграции ESG-принципов. Опыт Ørsted особенно показателен для государственного сектора, поскольку трансформация компании осуществлялась при активной роли государства как собственника.

В начале 2000-х годов датская энергетическая компания *DONG Energy* (с 2017 года — Ørsted) была типичной государственной энергетической компанией, ориентированной на ископаемое топливо и зависимой от колебаний цен на нефть и газ. Такая модель обеспечивала краткосрочные доходы, но создавала высокие экологические риски, нестабильность для бюджета государства и ограниченные перспективы для долгосрочного развития регионов.

Стратегическое решение о поэтапном переходе к возобновляемой энергетике стало поворотным моментом в развитии компании. В основе трансформации лежал ESG-подход, включающий сокращение углеродных выбросов, управление социальными последствиями изменений и усиление корпоративного управления. Государство как собственник задавало долгосрочный ориентир, в рамках которого инвестиционные решения оценивались не только с точки зрения текущей доходности, но и с позиции устойчивости, общественной пользы и стратегической ценности.

Результаты этой трансформации носили системный характер. За период менее двух десятилетий Ørsted сократила углеродную интенсивность своей генерации более чем на 85% и стала одним из мировых лидеров в сфере офшорной ветроэнергетики. Это позволило существенно снизить экологическую нагрузку, улучшить качество окружающей среды в регионах присутствия и сократить долгосрочные экологические и социальные издержки для государства.

Социальный аспект трансформации был встроен в стратегию компании с самого начала. Вместо массовых сокращений Ørsted

реализовала программы переподготовки и развития персонала, что позволило тысячам сотрудников сохранить занятость и получить новые компетенции, востребованные в «зелёной» энергетике. Параллельно развивались цепочки поставок и смежные отрасли, что способствовало созданию устойчивых рабочих мест и поддержке малого и среднего бизнеса в регионах.

Для государства как собственника результаты ESG-ориентированной стратегии выразились в создании долгосрочной экономической ценности. *Ørsted* трансформировалась из уязвимой к колебаниям сырьевых рынков компании в финансово устойчивого международного лидера, привлекающего инвестиции и экспортирующего технологии и экспертизу. Рост стоимости компании, налоговых поступлений и снижение экологических рисков стали прямым вкладом в устойчивость национальной экономики и государственных финансов.

Этот кейс наглядно показывает, что *ESG* — это инструмент создания долгосрочной стоимости не только для самой компании, но и для общества и государства. Инвестиции в экологию, людей и качественное управление формируют устойчивые рабочие места, повышают доверие к государственным компаниям и создают основу для стабильного экономического развития. Для сотрудников изменения при таком подходе означают не угрозу, а большую защищённость, новые возможности и уверенность в будущем.

Источник: Ørsted. (2023). Sustainability report. Ørsted A/S.

В более широком масштабе внедрение *ESG* в госсекторе способствует достижению национальных целей развития. Государственные предприятия, интегрирующие *ESG*-принципы, становятся инструментами реализации государственной политики в области экологической безопасности, развития человеческого капитала, технологической модернизации и сокращения социального неравенства. Таким образом, *ESG* связывает стратегические приоритеты государства с по-

вседневыми управленческими решениями на уровне компаний.

В итоге *ESG* для государственных предприятий следует рассматривать не как затратную обязанность и не как дань международным трендам, а как инвестицию в будущее. Этот подход позволяет одновременно повышать эффективность компаний, защищать общественные интересы и укреплять экономическую устойчивость государства. Именно в этом заключается стратегический смысл внедрения *ESG* в госсекторе и его роль как основы ответственного управления государственными активами на длительную перспективу.

ЧАСТЬ 2. ПОШАГОВОЕ ВНЕДРЕНИЕ ESG

1. С чего начинается внедрение ESG в компании

1.1. Понимание текущей ситуации в компании

Любая программа *ESG* начинается с честной оценки стартовых условий. В Узбекистане крупные государственные предприятия сталкиваются с реальными экологическими, социальными и управленческими вызовами. Формальное соблюдение правил и отчёты «для галочки» уже не работают — требуется реальное понимание состояния дел, включая скрытые проблемы.

Статистика по охране труда показывает системные сбои. В 2025 году в стране произошло 731 производственное происшествие, включая 212 смертельных случаев. Государственная инспекция труда выявила более 11 000 нарушений на 7 327 предприятиях¹⁰. Ущерб от несчастных случаев лёг не только на компании, но и на государство — расходы на лечение, компенсации и потери трудоспособности оказывают долгосрочное давление на бюджет и социальную сферу. Эти цифры указывают на слабый внутренний контроль и низкий приоритет безопасности на уровне менеджмента.

Экологические риски остаются не менее острыми. В январе 2025 года Национальный комитет по экологии временно закрыл 46 тепличных хозяйств в Ташкентском регионе за использование загрязняющих видов топлива. Проверки выявили десятки нарушений, владельцы получили предписания модернизировать оборудование, установить фильтры и снизить эмиссии. Комитет потребовал от промышленных предприятий сократить выбросы вредных

¹⁰ <https://kadrovik.uz/> (2025 г., 26 декабря). Более 700 травм на работе за год. Как оформлять несчастные случаи и как сократить риск происшествий в организации.

веществ в два раза до конца 2025 года, с угрозой приостановки или ликвидации нарушителей¹¹. Этот случай показал растущее давление со стороны регуляторов и необходимость перехода от реактивного к превентивному экологическому менеджменту.

Параллельно с выявлением проблем страна запускает системные реформы корпоративного управления. Программа «**Узбекистан — 2030**» провозглашает прозрачность и эффективность госсектора одним из приоритетов. Уже в 2025–2026 годах вводятся новые правила: значимые госпредприятия будут обязаны публиковать финансовую отчётность с международным аудитом, переходить на стандарты МСФО, участвовать в конкурентных торгах без исключений. Все сделки переводятся в цифровую форму — с 2026 года тендеры без прозрачной процедуры автоматически отклоняются. Внедряется ИИ-модуль, который рассчитывает справедливую рыночную цену и выявляет подозрительные закупки (например, при отклонении более чем на 10–20%); такие лоты маркируются как высокорискованные и попадают под контроль антикоррупционных структур. В то же время Указ Президента **Республики Узбекистан № УП-70** от апреля 2025 года открывает приватизацию долей в 115 компаниях, включая крупные объекты и землю, причём все продажи проходят через электронные платформы с участием международных консультантов¹². Эти меры демонстрируют, что стандарты корпоративного управления становятся не опцией, а нормой.

На этом фоне некоторые государственные компании уже начали внедрение элементов *ESG*. Например, ГП «Навоийуран» в 2025 году получило дебютную ESG-оценку *Sustainable Fitch* (55 баллов из 100), к концу года

¹¹ Национальный комитет по экологии и изменению климата (2025 г., 17 января). Принимаются меры в отношении владельцев теплиц, наносящих вред атмосфере. <https://gov.uz/ru/eco/news/view/33281>.

¹² Указ Президента Республики Узбекистан от 21 апреля 2025 года № УП-70 «О Программе приватизации на 2025 год». <https://lex.uz/ru/docs/7488172>

повысило её до 61 балла и присоединилось к **Глобальному договору ООН**¹³. Компания обязалась соблюдать принципы в сфере прав человека, условий труда, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. Другие предприятия — «Узбекнефтегаз», АГМК и НГМК — улучшили свои кредитные рейтинги, в том числе благодаря внедрению принципов корпоративного управления и отчётности, отмеченных в оценках *S&P Global Ratings*¹⁴. Отдельные предприятия внедряют ISO-системы экологического менеджмента, публикуют годовые отчёты и добиваются нулевого уровня смертности на производстве. Эти шаги не единичны — они иллюстрируют готовность компаний действовать при наличии чётких ориентиров и требований со стороны государства.

Объективная картина текущего положения — не формальность, а стартовая точка всех реформ. Честная самодиагностика позволяет точно определить болевые зоны: слабые места в охране труда, управлении рисками, экологии или прозрачности. Это основа для установки реальных целей и приоритизации усилий. Только при наличии достоверной информации можно построить стратегию, которая не маскирует проблемы, а решает их. Это повышает доверие со стороны государства, общества и инвесторов и создаёт условия для устойчивого роста.

1.2. Выявление ключевых слабых мест и рисков

Устойчивое развитие начинается с осознания уязвимостей. Часто именно те риски, которые игнорируются или не фиксируются в отчётности, становятся причиной кризисов. *ESG*-подход требует не приукрашивания действительности,

¹³ ГП «Навоийуран». 2025 г., 24 декабря. ESG-рейтинг государственного предприятия «Навоийуран» повышен с 55 до 61 балла. <https://navoiyuran.uz/ru/ru24122025/>

¹⁴ <https://www.spot.uz/> (2025 г., 2 декабря). S&P повысило кредитные рейтинги НГМК, АГМК и «Узбекнефтегаза». <https://www.spot.uz/ru/2025/12/02/sp-ratings/>

а выявления проблем, даже если они неудобны для менеджмента.

Основные уязвимости формируются там, где внутренние процедуры существуют на бумаге, но не работают. Например, охрана труда и безопасность часто воспринимаются как «обязательная формальность», а не как часть системы управления. На деле это приводит к росту аварий, износу инфраструктуры, постоянному человеческому риску. Такие нарушения воспринимаются как «издержки производства», хотя на самом деле они бьют по устойчивости всей модели.

Аналогично, экологические и социальные риски редко оцениваются системно. Например, выбросы загрязняющих веществ или сбросы в водоёмы фиксируются только после жалоб населения или вмешательства регуляторов. Компании редко проводят превентивный экологический аудит или вовлекают местные сообщества в оценку воздействия. Это создаёт репутационные и регуляторные угрозы, особенно на фоне жёсткой позиции властей по снижению загрязнений и переходу к климатически устойчивой экономике.

Уязвимости также кроются в управлении. Советы директоров часто не играют активной роли в надзоре за *ESG*-рисками. Их внимание сосредоточено на финансовых вопросах, а не на устойчивости. Внутренние контуры контроля слабо развиты: нет эффективных систем предупреждения нарушений, отсутствует культура независимой оценки и корректировки стратегий. Это делает госпредприятия уязвимыми к системным сбоям, которые не выявляются до момента реализации риска.

Финансовая и управленческая непрозрачность остаётся хронической слабостью. Многие компании по-прежнему работают по локальным стандартам, без внешнего аудита и с ограниченной публичной отчётностью. В условиях реформ

(переход на МСФО, приватизация, цифровизация закупок) это становится препятствием для финансирования, партнёрств и доступа к рынкам. Слабость здесь не просто дефицит информации, а фактор снижения конкурентоспособности.

Для устранения слабых мест компании должны использовать как внешние оценки, так и простые внутренние методы: анкеты, чек-листы, рабочие сессии. Такие инструменты, включая методики МФК и рекомендации по внедрению системы экологического и социального менеджмента, рассмотрены в следующем подразделе. Эти инструменты позволяют точно определить, какие элементы *ESG*-подхода отсутствуют, будь то климатическая стратегия, механизм учёта мнения работников или система реагирования на инциденты.

Признание проблем — это не слабость, а необходимое условие развития. Отказ видеть риски приводит к повторяющимся авариям, штрафам, потере доверия и ограниченному доступу к финансированию. Напротив, честный анализ уязвимостей позволяет выстроить систему, способную предотвращать сбои, а не просто реагировать на них. *ESG* — это не внешний имидж, а основа для устойчивой и защищённой модели управления.

1.3. Определение текущего уровня и ключевых пробелов

После диагностики реального положения необходимо понять, насколько зрелыми являются *ESG*-практики компании. Это помогает определить отправную точку и расставить приоритеты: где нужны срочные меры, а где можно действовать поэтапно. Формальная или неточная самооценка на этом этапе ведёт к размытым целям и бесполезным стратегиям.

На практике различия между компаниями проявляются не в декларациях, а в степени системности. Одни предприятия ограничиваются отдельными социальными или экологическими мерами, не связывая их с управлением и стратегией. Другие начинают выстраивать более целостный подход, включая регулярное раскрытие нефинансовой информации и внешнюю оценку своей деятельности. Например, «Узбекнефтегаз» публикует отчёты по устойчивому развитию в соответствии со стандартами *GRI*, что позволяет увидеть, насколько экологические и социальные вопросы встроены в управление. В то же время ряд крупных государственных предприятий по-прежнему не раскрывает системной информации об *ESG*-практиках, что указывает на пробелы в прозрачности и зрелости подхода.

Для более объективной оценки текущего уровня целесообразно использовать независимые и специализированные инструменты. В частности, МФК предлагает **«Матрицу развития корпоративного управления для государственных предприятий»**,¹⁵ разработанную именно с учётом специфики госпредприятий. В отличие от универсальных моделей, она учитывает роль государства как собственника, ограничения конкурентной среды, слабость внутренних механизмов контроля и повышенные требования к публичной подотчётности. Матрица позволяет оценить такие элементы, как работа совета директоров, система внутреннего контроля, прозрачность и взаимодействие с заинтересованными сторонами, по понятной шкале от начального уровня до применения передовых практик.

Для экологической и социальной части применяется **«Руководство по внедрению системы экологического и социального менеджмента»**,¹⁶ также разработанное МФК.

¹⁵ International Finance Corporation (IFC). Corporate Governance Progression Matrix for State-Owned Enterprises. IFC Corporate Governance Methodology Tools.

<https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/cg-methodology-tools>

¹⁶ МФК, Руководство по внедрению Системы экологического и социального менеджмента. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/esms-handbook-general-2016-russian.pdf>

Оно помогает оценить, существуют ли в компании реальные политики по охране труда и экологии, как выявляются риски, ведётся ли мониторинг, работает ли обратная связь с сотрудниками и местными сообществами, проводится ли обучение персонала. Такой подход позволяет увидеть, где система действительно функционирует, а где ограничивается формальными документами.

Дополнительным ориентиром служат независимые рейтинги. Так, государственное предприятие «Навоийуран» в апреле 2025 года получило дебютную *ESG*-оценку агентства *Sustainable Fitch* с итоговым баллом 55 из 100, а в декабре того же года балл был повышен до 61.¹⁷ Этот показатель важен не как самоцель, а как индикатор текущего состояния и инструмент выявления направлений для дальнейшего улучшения.

Определение пробелов обычно строится на сопоставлении фактической практики компании с международными ориентирами и ожиданиями заинтересованных сторон. По данным *PwC*, лишь около четверти компаний в Узбекистане имеют оформленную *ESG*-стратегию с чёткими целями и показателями, тогда как большинство находится на начальной или промежуточной стадии и действует фрагментарно. Это подтверждает, что ключевые пробелы носят системный характер и требуют последовательного закрытия.

Фиксация текущего уровня и выявленных разрывов позволяет перейти от общего понимания проблем к планированию конкретных шагов. Компания начинает видеть, какие задачи требуют первоочередного внимания, а какие могут решаться поэтапно. Именно на этом этапе *ESG* перестаёт быть абстрактной повесткой и превращается в управляемый процесс повышения устойчивости, прозрачности и доверия.

¹⁷ Навоийуран (2025, 11 апреля). State Enterprise “Navoiyuran” Receives ESG Rating. <https://navoiyuran.uz/en/en11042025/#:~:text=State%20Enterprise%20%E2%80%9CNavoiyuran%E2%80%9D%20Receives%20ESG,Rating>

2. Формирование ESG-стратегии

ESG-стратегия определяет, как компания будет управлять своими экологическими, социальными и управленческими рисками и возможностями в долгосрочной перспективе. Для государственных предприятий это не отдельный документ и не формальность для отчётности, а инструмент выстраивания устойчивой модели работы в условиях реформ, усиления контроля и роста ожиданий со стороны государства и общества. Формирование *ESG*-стратегии начинается с определения управленческих ориентиров, затем соотносится с государственной политикой и, на завершающем этапе, адаптируется под отраслевую специфику.

2.1. Утверждение миссии, видения и целей

Формирование *ESG*-стратегии начинается не с отчётности и показателей, а с управленческого решения о том, в каком направлении должна развиваться компания в долгосрочной перспективе. Для государственных предприятий это особенно важно, поскольку их устойчивость влияет не только на финансовые результаты, но и на социальную стабильность, экологическую ситуацию и выполнение государственных задач.

Миссия и видение в контексте *ESG* не являются абстрактными формулировками. Они задают рамку для принятия решений и определяют, какие приоритеты будут учитываться при планировании инвестиций, модернизации производства, кадровой политике и управлении рисками. Если в миссии компании декларируется ответственность перед обществом и государством, это должно находить отражение в реальных управленческих ориентирах, а не оставаться на уровне заявлений.

На уровне страны такие ориентиры заданы стратегией «**Узбекистан — 2030**», в которой обозначены приоритеты устойчивого экономического роста, рационального использования ресурсов, улучшения качества жизни населения и повышения прозрачности государственного управления. Для госпредприятий это означает необходимость соотносить собственные стратегические установки с долгосрочными целями развития страны, поскольку именно через их деятельность эти цели во многом реализуются на практике.

Следующий шаг после определения видения заключается в постановке *ESG*-целей. Эти цели должны быть конкретными, измеримыми и связанными с основными рисками и особенностями деятельности компании. Речь не идёт о заимствовании универсального набора показателей. Для одного предприятия ключевым приоритетом может быть снижение производственного травматизма, для другого — сокращение выбросов или повышение прозрачности закупок. Важно, чтобы цели отражали реальные проблемы и возможности компании, а не формировали формальный перечень «правильных» инициатив.

Международная практика показывает, что компании чаще всего начинают с целей в области климата, охраны труда и развития персонала. Это объясняется тем, что именно эти направления напрямую влияют на устойчивость бизнеса, уровень рисков и доверие со стороны государства, работников и партнёров. При этом эффективность таких целей зависит не от их количества, а от того, встроены ли они в систему управления. Если *ESG*-цели не связаны с планированием, бюджетами и оценкой эффективности руководителей, они не становятся инструментом изменений.

Утверждение миссии, видения и *ESG*-целей на уровне высшего руководства создаёт основу для всей дальнейшей работы. Оно задаёт единое понимание приоритетов внутри компании и позволяет перейти от разрозненных инициатив

к последовательной стратегии. Для сотрудников это означает, что требования по сбору данных, выполнению показателей и подготовке *ESG*-отчётности будут опираться на чётко определённые цели, а не на разовые запросы. Именно на этом этапе *ESG* перестаёт быть внешней повесткой и становится частью управленческой логики компании.

2.2. Связь *ESG*-стратегии с государственной политикой

После определения внутренних ориентиров *ESG*-стратегия должна быть соотнесена с ожиданиями государства как собственника. В Узбекистане государственная политика в сфере управления госсобственностью и устойчивого развития всё больше ориентируется на долгосрочную устойчивость, прозрачность и подотчётность государственных активов. Эти приоритеты зафиксированы в стратегических и программных документах и формируют контекст, в котором работают госпредприятия.

Одним из ключевых документов, задающих это направление, является добровольный Национальный обзор по Целям устойчивого развития, представленный Узбекистаном в рамках ООН. В обзоре подчёркивается роль бизнеса, включая государственные предприятия, в достижении экологических и социальных целей страны. В частности, в международных аналитических материалах, подготовленных на основе этого обзора, отмечается намерение государства развивать инструменты оценки компаний с точки зрения экологических, социальных и управленческих практик, включая возможность формирования рейтингов или сравнительных оценок по *ESG*-подходам. Это отражает стремление перейти от деклараций к измеримым результатам и сопоставимости данных между предприятиями.

Дополнительным ориентиром является государственная программа по реализации стратегии «Узбекистан —

2030» в Год охраны окружающей среды и «зелёной» экономики. В рамках этой программы устойчивое развитие и экологическая ответственность рассматриваются не как отдельная экологическая повестка, а как элемент экономической политики. Для госпредприятий это означает, что вопросы выбросов, энергоэффективности, использования ресурсов и воздействия на окружающую среду становятся предметом системного внимания со стороны государства и регуляторов.

Параллельно развивается нормативная и методическая база корпоративного управления государственных предприятий. В Узбекистане действуют правила корпоративного управления для компаний с государственным участием, разработанные с учётом Руководящих принципов ОЭСР для государственных предприятий. Эти правила усиливают требования к роли советов директоров, прозрачности, внутреннему контролю и управлению рисками. Хотя в них напрямую не используется термин *ESG*, по своей сути они формируют управленческую основу компонента «G» и создают условия для интеграции экологических и социальных аспектов в стратегию и контроль деятельности компаний.

Таким образом, государственная политика в сфере устойчивого развития и управления госсобственностью формирует для госпредприятий чёткое поле ожиданий. От компаний ожидается не формальное выполнение отдельных требований, а выстраивание управляемой системы, которая позволяет учитывать экологические и социальные последствия деятельности, обеспечивать прозрачность и подотчётность, а также демонстрировать сопоставимые результаты. *ESG*-стратегия в этом контексте становится инструментом согласования интересов государства, общества и самой компании, позволяя переводить общие приоритеты политики в конкретные управленческие решения и показатели.

2.3. Выделение ESG-приоритетов по отраслям

ESG-стратегия не может быть универсальной для всех государственных предприятий. Риски, воздействия и ожидания существенно различаются в зависимости от отрасли, масштабов деятельности и роли компании в экономике. Попытка внедрить одинаковый набор *ESG*-целей и показателей для всех приводит к формальному подходу и распылению ресурсов. Поэтому одним из ключевых этапов формирования стратегии является определение отраслевых приоритетов.

Для предприятий с высоким экологическим воздействием, таких как энергетика, добывающая промышленность и химическое производство, в центре внимания оказываются вопросы выбросов, энергоэффективности, использования воды, обращения с отходами и предотвращения загрязнений. Именно эти факторы формируют основные регуляторные и репутационные риски, а также напрямую влияют на устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе. В таких отраслях *ESG*-стратегия прежде всего направлена на снижение негативного воздействия и управление экологическими рисками, а не на второстепенные инициативы.

В трудоёмких и инфраструктурных секторах, включая горнодобычу, строительство и транспорт, ключевыми становятся социальные аспекты. Охрана труда, промышленная безопасность, здоровье работников и отношения с местными сообществами оказывают прямое влияние на стабильность работы предприятий. Высокий уровень травматизма, аварии или социальные конфликты быстро переходят из внутренней проблемы в общественный и политический вопрос. Поэтому для таких компаний приоритеты *ESG* связаны прежде всего с управлением человеческим капиталом и предотвращением инцидентов.

Для финансовых организаций и компаний, работающих с распределением ресурсов и капитала, основное значение

приобретает компонент корпоративного управления. Прозрачность, этика, управление конфликтами интересов, контроль рисков и качество принимаемых решений определяют доверие со стороны государства, клиентов и партнёров. В этих секторах экологические и социальные аспекты также важны, но реализуются в первую очередь через ответственное финансирование и отбор проектов.

Международные методологические подходы к устойчивому развитию исходят из того, что каждая отрасль имеет ограниченный набор действительно существенных *ESG*-факторов. Выделение именно этих факторов позволяет компании сосредоточиться на управлении ключевыми рисками, а не формировать чрезмерно широкий и малоуправляемый перечень показателей. Такой подход упрощает мониторинг, повышает качество данных и делает отчётность более понятной для государства и других заинтересованных сторон.

Для государственных предприятий Узбекистана отраслевой подход особенно важен. Компании выполняют разные функции в экономике и обществе, и ожидания государства в отношении их устойчивости также различаются. Определение приоритетов по отраслям позволяет увязать *ESG*-стратегию с реальными задачами компании, установить релевантные показатели и выстроить систему ответственности. В результате *ESG* перестаёт быть абстрактной повесткой и превращается в практический инструмент управления, ориентированный на устойчивость конкретного сектора и предприятия.

3. Интеграция ESG в систему управления

Сформированная *ESG*-стратегия сама по себе не меняет практику работы компании. Определённые миссия, цели и приоритеты создают направление, но без встроенных механизмов управления они остаются намерениями на бумаге. Именно поэтому следующим шагом становится интеграция

ESG в повседневную систему управления государственного предприятия.

На этом этапе *ESG* переходит из стратегического уровня в операционный. Возникает ключевой вопрос не «что мы декларируем», а «кто за это отвечает, как принимаются решения и как контролируется результат». Для государственных компаний это особенно важно, поскольку ответственность распределяется между советом директоров, менеджментом и функциональными подразделениями, а ошибки или формальный подход быстро отражаются на устойчивости компании и доверии со стороны государства и общества.

Этот раздел посвящён тому, как *ESG* встраивается в управленческую архитектуру компании. Он показывает роль совета директоров в стратегическом надзоре, задачи менеджмента по внедрению экологических и социальных систем управления, а также способы интеграции *ESG*-показателей в бизнес-процессы, бюджетирование и систему *KPI*. Именно на этом этапе *ESG* перестаёт быть отдельной инициативой и становится частью обычной управленческой логики государственного предприятия.

3.1. Роль совета директоров в интеграции ESG

Совет директоров играет ключевую роль в том, чтобы *ESG* не оставался декларацией, а стал частью системы управления компанией. Именно на уровне совета принимаются решения, которые определяют приоритеты развития, допустимый уровень рисков и требования к подотчётности менеджмента. Поэтому интеграция *ESG* начинается не с отдельных проектов, а с управленческого надзора со стороны совета директоров.

В практическом смысле ответственность совета заключается в том, чтобы учитывать экологические, социальные и управленческие риски при формировании и утверждении

стратегии компании. Речь идёт не о деталях операционной деятельности, а о стратегических вопросах, способных повлиять на устойчивость предприятия. К таким вопросам относятся безопасность производства, воздействие на окружающую среду, соблюдение трудовых прав, этика и прозрачность управления. Если эти темы не рассматриваются на уровне совета, они, как правило, остаются вне поля системного контроля.

Совет директоров также задаёт управленческий ориентир для всей организации. Его позиция формирует понимание у менеджмента и сотрудников, что *ESG* является частью обязательной повестки, а не второстепенной инициативой. Когда вопросы устойчивости регулярно обсуждаются на заседаниях совета, утверждаются соответствующие политики и запрашивается отчётность по ключевым показателям, *ESG* начинает восприниматься как элемент нормального управления.

Организация надзора за *ESG* может быть выстроена по-разному. В одних компаниях ответственность закрепляется за всем советом, в других — распределяется между существующими комитетами. Например, комитет по аудиту может рассматривать вопросы достоверности нефинансовой информации и соблюдения требований, комитет по рискам — анализировать экологические и социальные риски, а комитет по вознаграждениям — учитывать показатели охраны труда и устойчивости при оценке работы руководства. Важен не формат, а наличие чётко закреплённой ответственности и регулярного рассмотрения этих вопросов.

Для государственных предприятий особое значение имеет связь *ESG* с системой управления рисками. Экологические аварии, производственный травматизм, социальные конфликты или нарушения этики быстро выходят за рамки компании и становятся проблемой для государства как собственника. Поэтому совет директоров должен рассматри-

вать *ESG* не как отдельную тему, а как часть общей системы контроля устойчивости и предотвращения кризисов.

В Узбекистане роль советов директоров в обеспечении прозрачности, внутреннего контроля и ответственного управления последовательно усиливается через правила корпоративного управления для компаний с государственным участием, разработанные с учётом принципов ОЭСР. Эти правила закрепляют ответственность совета за стратегический надзор, управление рисками и соблюдение стандартов деловой этики. В этом контексте *ESG* становится практическим инструментом выполнения уже существующих управленческих функций, а не дополнительной нагрузкой.

Для сотрудников компании вовлечённость совета директоров в *ESG* означает, что требования по охране труда, экологическим показателям, прозрачности и отчётности исходят не только от профильных подразделений, но поддерживаются на самом высоком уровне. Это снижает риск формального подхода и создаёт условия, при которых устойчивое развитие становится частью повседневной управленческой логики компании.

3.2. Роль менеджмента: внедрение ESMS (Environmental & Social Management System)

Если совет директоров определяет стратегические ориентиры в области *ESG*, то именно менеджмент отвечает за их реализацию в повседневной деятельности компании. На этом уровне *ESG* перестаёт быть стратегической декларацией и превращается в конкретные управленческие действия, встроенные в бизнес-процессы. Ключевым инструментом такой трансформации выступает система управления экологическими и социальными аспектами, широко известная как *Environmental & Social Management System (ESMS)*.

С точки зрения менеджмента *ESMS* нужна не ради формального соответствия требованиям, а как способ системно управлять рисками, которые напрямую влияют на устойчивость компании. Производственные аварии, травматизм, экологические нарушения, конфликты с местными сообществами и жалобы граждан, как правило, возникают там, где риски выявляются уже после инцидента. *ESMS* позволяет перейти от реактивного подхода к превентивному, когда потенциальные проблемы выявляются заранее и управляются до того, как они перерастут в кризис.

Практика крупных промышленных компаний показывает, что именно отсутствие единой системы управления экологическими и социальными рисками приводит к накоплению проблем. Так, *Rio Tinto* после серии серьёзных инцидентов, связанных с охраной труда, воздействием на окружающую среду и конфликтами с местными сообществами, публично признала, что разрозненные политики и локальные меры не обеспечивали управляемости рисков¹⁸. В ответ компания внедрила централизованную *ESMS*, обязательную для всех операций. В результате экологические и социальные риски стали регулярно подниматься на уровень высшего менеджмента и совета директоров, а взаимодействие с регуляторами перешло от режима санкций к режиму надзорного диалога, поскольку риски начали выявляться и устраняться до вмешательства внешних органов.

На практике *ESMS* задаёт понятную управленческую логику. Руководство формирует чёткие ориентиры в области экологии и социальной ответственности и распределяет ответственность между подразделениями. Экологические вопросы входят в сферу ответственности технических и производственных подразделений. Охрана труда и условия работы относятся к задачам кадровых и производственных

¹⁸ Rio Tinto. (2023). Sustainability reporting 2022: Annual Report 2022, Sustainability Fact Book 2022 and Climate Change Report 2022. Rio Tinto.

служб. Взаимодействие с населением и рассмотрение обращений закрепляются за профильными подразделениями, отвечающими за связь компании с внешней средой. Для сотрудников это означает ясность ожиданий, понимание ответственности и прозрачные критерии оценки результатов.

Важным элементом *ESMS* является регулярная оценка экологических и социальных рисков, связанных с деятельностью компании. Речь идёт не о сложных расчётах, а о систематическом анализе того, где могут возникнуть аварии, нарушения или социальное напряжение. Такой подход позволяет менеджменту принимать более обоснованные решения при планировании инвестиций, ремонтов и модернизации, а также заранее учитывать последствия для работников, населения и окружающей среды.

ESMS также предполагает наличие механизмов обратной связи. Возможность для работников и внешних заинтересованных сторон сообщать о проблемах снижает риск их замалчивания и позволяет реагировать на сигналы на ранней стадии. Для сотрудников это формирует более защищённую рабочую среду. Для компании это снижает репутационные и регуляторные риски, поскольку обращения и конфликты не накапливаются до уровня публичных кризисов.

Международные финансовые организации, включая Международную финансовую корпорацию, рассматривают наличие действенной системы экологического и социального менеджмента как признак управляемости рисков при финансировании проектов. По этой причине многие предприятия, привлекающие внешние инвестиции, постепенно внедряют элементы *ESMS*, адаптируя их к своему масштабу и отраслевой специфике. Речь идёт не о копировании сложных моделей, а о выстраивании работающих процедур, понятных менеджменту и персоналу.

Практика показывает, что внедрение *ESMS* делает *ESG*-стратегию операционной. Средний менеджмент получает кон-

кретные задачи, показатели становятся измеримыми, а улучшения — отслеживаемыми. В конечном итоге роль менеджмента заключается не в создании дополнительных отчётов, а в формировании устойчивой управленческой практики. Когда требования по охране труда, экологии и взаимодействию с обществом встроены в стандартные бизнес-процессы, *ESG* перестаёт восприниматься как внешнее давление. Для сотрудников это означает более безопасные условия труда и понятные правила, а для компании — снижение рисков, предсказуемость и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Внедрение системы экологического и социального менеджмента создаёт операционную основу для реализации *ESG*-стратегии, но само по себе ещё не гарантирует устойчивых изменений. Чтобы *ESG* стал частью управленческой логики компании, его принципы должны быть встроены в экономические решения, планирование и оценку эффективности. Следующий этап заключается в том, чтобы связать экологические и социальные приоритеты с бизнес-моделью, бюджетами и системой показателей. Именно на этом уровне *ESG* перестаёт восприниматься как отдельная функция и начинает влиять на то, какие проекты финансируются, какие решения принимаются и по каким критериям оценивается работа руководителей и подразделений.

3.3. Встроенность ESG в бизнес-модели, бюджетирование и KPI

Для достижения устойчивых результатов недостаточно реализовывать отдельные *ESG*-проекты. Экологические, социальные и управленческие принципы должны быть встроены в саму логику работы компании. Это означает, что *ESG* начинает влиять на то, как формируется бизнес-модель, как распределяются ресурсы и по каким показателям оценивается эффективность руководителей и подразделений. Имен-

но на этом уровне *ESG* перестаёт быть отдельным направлением и становится частью управленческих решений.

На уровне **бизнес-модели** *ESG* проявляется в подходе к развитию и модернизации деятельности. Компания начинает оценивать свои проекты, технологии и операции с точки зрения долгосрочной устойчивости. При принятии решений о запуске новых объектов, расширении производства или выборе подрядчиков учитываются не только финансовые показатели, но и потенциальные экологические, социальные и управленческие риски. Для государственных предприятий такой подход особенно важен, поскольку он позволяет заранее учитывать факторы, которые в будущем могут привести к авариям, штрафам, общественному недовольству или остановке деятельности. В результате бизнес-модель становится более ориентированной на стабильность и предсказуемость, а не на краткосрочный эффект.

Следующим ключевым элементом является **бюджетирование**. Если *ESG*-приоритеты не отражены в бюджете, они остаются декларацией. Встраивание *ESG* в финансовое планирование означает, что компания заранее закладывает ресурсы на охрану труда, экологическую безопасность, техническую модернизацию, обучение персонала и развитие управленческих систем. Такие расходы рассматриваются не как дополнительные или второстепенные, а как инвестиции в снижение рисков и повышение эффективности. Для госпредприятий это особенно важно, поскольку отсутствие плановых затрат на безопасность и экологию почти всегда приводит к внеплановым расходам в виде аварий, штрафов и экстренных ремонтов.

Бюджетирование с учётом *ESG* также позволяет менеджменту принимать более взвешенные решения. Когда ресурсы на профилактику рисков предусмотрены заранее, снижается зависимость от разовых решений и ручного

управления. Компания получает возможность планомерно улучшать условия труда, снижать негативное воздействие на окружающую среду и повышать качество управления, не дожидаясь давления со стороны регуляторов или общественного резонанса.

Ключевым условием практической реализации *ESG* является интеграция соответствующих показателей в систему *KPI* и оценки эффективности. То, что не измеряется и не влияет на оценку работы, не становится приоритетом. Встраивание *ESG*-показателей в *KPI* означает, что руководители и подразделения несут ответственность не только за финансовые результаты, но и за показатели безопасности, экологии, социальной стабильности и качества управления. Это делает устойчивое развитие частью ежедневной управленческой практики, а не отдельной задачей.

Для менеджмента такая система создаёт чёткие ориентиры. Решения начинают приниматься с учётом долгосрочных последствий, поскольку экологические и социальные факторы напрямую влияют на оценку эффективности. Для сотрудников это означает более понятные правила, повышение внимания к условиям труда и снижение аварийности. *ESG* перестаёт восприниматься как внешнее требование и становится частью нормальной работы компании.

Встроенность *ESG* в бизнес-модель, бюджет и систему показателей приводит к тому, что устойчивое развитие становится измеримым и управляемым. Совет директоров получает возможность видеть полную картину деятельности и корректировать стратегию на основе объективных данных. Менеджмент может перераспределять ресурсы и приоритеты до возникновения кризисов. В итоге компания не просто декларирует приверженность *ESG*-принципам, а подкрепляет их конкретными управленческими решениями и результатами.

Такой подход формирует основу для следующего этапа — системной работы с *ESG*-рисками и их

существенностью. Именно понимание того, какие риски являются критичными для компании и требуют приоритетного управления, позволяет выстроить эффективную и устойчивую модель деятельности.

4. Риски и существенность

Встроенность *ESG* в бизнес-модель, бюджетирование и систему показателей создаёт управленческую основу для устойчивого развития, но не отвечает на ключевой практический вопрос: какие именно экологические, социальные и управленческие факторы являются критичными для конкретной компании. Не все *ESG*-вопросы имеют одинаковое значение и требуют одинакового внимания и ресурсов.

Поэтому следующим шагом становится системное выявление и приоритизация *ESG*-рисков. Компании необходимо определить, какие риски могут оказать наибольшее влияние на её деятельность, финансовую устойчивость, безопасность работников и отношения с обществом. Именно это позволяет сосредоточить усилия и ресурсы на действительно значимых направлениях, избежать формального подхода и выстроить осознанную систему управления устойчивостью.

Этот раздел посвящён идентификации *ESG*-рисков, оценке их существенности и формированию приоритетов для дальнейших управленческих решений.

4.1. Идентификация *ESG*-рисков

Управление устойчивым развитием начинается с понимания рисков. Пока компания не осознаёт, какие экологические, социальные и управленческие риски реально присутствуют в её деятельности, любые цели и показатели *ESG* остаются формальными. Идентификация *ESG*-рисков позво-

ляет перейти от абстрактных деклараций к конкретным управленческим решениям.

Для государственных предприятий *ESG*-риски, как правило, тесно связаны с повседневной операционной деятельностью. Это риски производственных аварий, травматизма и нарушений охраны труда, негативного воздействия на окружающую среду, сбоев в работе инфраструктуры, а также риски, связанные с жалобами граждан, конфликтами с местными сообществами и недостаточной прозрачностью управления. В отличие от финансовых рисков, такие угрозы часто накапливаются постепенно и становятся заметными уже после инцидента, когда ущерб нанесён людям, компании и репутации государства.

Идентификация *ESG*-рисков означает системный анализ того, где именно в деятельности компании могут возникать подобные проблемы. Речь идёт не о поиске гипотетических угроз, а о выявлении реальных уязвимостей. Для этого используются данные производственного контроля, результаты проверок и аудитов, статистика несчастных случаев, информация о выбросах и потреблении ресурсов, обращения работников и граждан, а также опыт прошлых инцидентов. Именно эти источники позволяют увидеть риски такими, какие они есть на практике, а не в отчётности.

Важно, что выявление *ESG*-рисков не является задачей только одного подразделения или службы. Экологические риски чаще всего видны на уровне производства и эксплуатации оборудования. Социальные риски проявляются в условиях труда, текучести кадров, жалобах персонала и напряжённости в коллективах. Управленческие риски связаны с принятием решений, распределением ответственности, прозрачностью процедур и качеством внутреннего контроля. Поэтому эффективная идентификация рисков требует вовлечения разных подразделений и обмена информацией между ними.

Особое значение имеет роль сотрудников. Именно работники на местах первыми сталкиваются с небезопасными условиями, нарушениями процедур или потенциальными экологическими проблемами. Если такие сигналы игнорируются или не доходят до уровня управления, риски продолжают накапливаться. Поэтому система выявления *ESG*-рисков должна создавать условия, при которых информация о проблемах фиксируется и рассматривается своевременно, без страха наказаний и формального отношения.

Идентификация *ESG*-рисков не предполагает немедленного решения всех проблем. Её задача — сформировать объективную картину текущих уязвимостей компании. Это отправная точка для следующего шага, когда из всего перечня рисков выделяются действительно существенные и требующие приоритетного управления. Именно этому посвящён следующий подраздел.

4.2. Существенность факторов для госпредприятия

Существенность *ESG*-факторов означает определение тех экологических, социальных и управленческих вопросов, которые являются действительно значимыми для конкретного государственного предприятия. Речь идёт не обо всех возможных аспектах устойчивого развития, а только о тех факторах, которые способны оказывать реальное влияние на деятельность компании, её финансовую устойчивость, выполнение государственных задач и уровень доверия со стороны общества.

В практическом смысле существенность отвечает на простой, но принципиальный вопрос: *какие ESG-факторы являются критичными именно для нашей компании и требуют приоритетного управленческого внимания.* Для госпредприятий это особенно важно, поскольку они одновременно подотчётны государству как собственнику, обществу как пользователю услуг и регуляторам как органам

контроля. Ошибки и сбои в их деятельности имеют более широкий эффект, чем в частном секторе, и затрагивают не только саму компанию, но и общественные интересы.

Существенные *ESG*-факторы формируются на пересечении трёх ключевых элементов. Первый связан со спецификой отрасли и характера деятельности предприятия. Например, для промышленности, энергетики и добывающих отраслей критичными становятся вопросы охраны труда, производственной безопасности, выбросов и воздействия на окружающую среду. Для транспортных и инфраструктурных компаний в фокусе оказываются аварийность, надёжность услуг, безопасность пассажиров и количество обращений граждан. Второй элемент связан с требованиями государства, включая экологическое и трудовое законодательство, реформы корпоративного управления, обязательства по прозрачности и подотчётности. Третий элемент отражает реальные последствия игнорирования *ESG*-вопросов, такие как штрафы, приостановка деятельности, социальные конфликты, репутационные потери и усиление надзорного давления.

Важно подчеркнуть, что существенность для госпредприятия не сводится к формальному соответствию стандартам или наличию показателей в отчётности. На практике существенность можно определить через простой управленческий тест. Если определённый экологический или социальный фактор регулярно приводит к авариям, проверкам, штрафам, обращениям граждан или вмешательству регуляторов, он становится существенным независимо от того, отражён ли он в отчётных документах. Если нарушения охраны труда приводят к травматизму и остановке производства, этот фактор является существенным, поскольку напрямую влияет на устойчивость компании и выполнение государственных задач. Аналогично, если загрязнение воздуха или воды вызывает жалобы населения и предписания

надзорных органов, экологический фактор автоматически приобретает статус существенного.

Таким образом, существенность определяется не декларациями, а последствиями. Фактор становится существенным тогда, когда его игнорирование создаёт реальные риски для людей, компании или государства как собственника.

Определение существенных *ESG*-факторов позволяет избежать двух крайностей. С одной стороны, компания не распыляет ресурсы на второстепенные инициативы, которые не влияют на устойчивость и результаты деятельности. С другой стороны, она не игнорирует системные проблемы, маскируя их под единичные инциденты или временные сложности. Для менеджмента это означает чёткое понимание приоритетов, а для сотрудников — ясные ориентиры, какие вопросы являются принципиальными для компании.

В управленческой практике существенность используется как основа для постановки целей, выбора ключевых показателей эффективности, распределения бюджета и формирования отчётности. Только те *ESG*-факторы, которые признаны существенными, должны находиться под регулярным контролем руководства и обсуждаться на уровне совета директоров. Это делает *ESG* не формальной обязанностью, а частью системы управления рисками и эффективностью.

Таким образом, существенность *ESG*-факторов для предприятия является инструментом фокусировки управленческих усилий. Она позволяет связать устойчивое развитие с реальными задачами компании, государственными приоритетами и ожиданиями общества. Без чёткого понимания существенности *ESG* остаётся абстрактной концепцией, а при её определении становится практическим механизмом повышения устойчивости, подотчётности и доверия.

4.3. Определение KPI по каждому направлению

После того как компания определила свои *ESG*-риски и выделила существенные факторы, следующий шаг заключается в переводе этих приоритетов в измеримые показатели. Без чётких *KPI* устойчивое развитие остаётся намерением, которое сложно контролировать и невозможно встроить в управление. *KPI* позволяют понять, достигаются ли поставленные цели, где возникают отклонения и какие решения требуют корректировки.

Для государственных предприятий *KPI* по *ESG* выполняют не декоративную, а практическую функцию. Они служат инструментом подотчётности государству, помогают управлять рисками и дают руководству объективную картину происходящего. Если показатели не измеряются, ими невозможно управлять. Если показатели формальны, *ESG* превращается в отчётность ради отчётности.

Ключевой принцип формирования *ESG-KPI* заключается в их связи с существенными факторами, выявленными на предыдущем этапе. Компания не должна стремиться измерять всё подряд. В фокусе должны быть только те показатели, которые отражают реальные риски и последствия для людей, окружающей среды и устойчивости бизнеса. Такой подход снижает нагрузку на персонал и делает систему управляемой.

Экологические KPI, как правило, отражают воздействие компании на окружающую среду и соблюдение требований регуляторов. Это могут быть показатели по выбросам загрязняющих веществ, потреблению воды и энергии, образованию отходов, аварийным ситуациям и инцидентам. Для сотрудников эти показатели важны тем, что они напрямую связаны с проверками, предписаниями и риском приостановки деятельности.

Социальные KPI связаны с безопасностью труда, условиями работы и отношениями с персоналом и населением. К

ним относятся показатели травматизма, профессиональных заболеваний, текучести кадров, количества обращений работников и граждан, а также скорость и качество их рассмотрения. Такие показатели отражают реальное состояние социальной среды в компании и позволяют выявлять проблемы до того, как они перерастут в конфликты или кризисы.

Для наглядности базовая логика *ESG-KPI* может быть представлена в таблице 2.

Таблица 2

Примеры базовых ESG-KPI для государственных предприятий

Направление	Пример KPI	Зачем показатель нужен	Кто отвечает
Экология	Удельные выбросы загрязняющих веществ	Снижение регуляторных и репутационных рисков, предотвращение приостановок деятельности	Производственные и технические службы
Социальная сфера	Количество несчастных случаев на производстве	Повышение безопасности труда, снижение простоев и компенсационных выплат	Руководители подразделений, служба охраны труда
Управление	Количество и срок рассмотрения обращений работников и граждан	Повышение доверия, раннее выявление конфликтов и социальных рисков	Менеджмент, службы по работе с обращениями

Источник: IFC. Environmental and Social Management System (ESMS) Implementation Handbook. GRI Standards. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. World Bank Group. Toolkit for SOE Reform.

Управленческие KPI показывают, насколько эффективно компания организует контроль, прозрачность и под-

отчётность. Это может включать своевременность раскрытия информации, выполнение решений совета директоров, наличие и работу механизмов внутреннего контроля, а также функционирование каналов обратной связи. Для госпредприятий эти показатели особенно важны, поскольку напрямую влияют на доверие со стороны государства и общества.

Важно, чтобы ответственность за *ESG-KPI* была чётко распределена. Показатели не должны оставаться «владением» одного *ESG*-специалиста или отдельного отдела. Экологические показатели находятся в зоне ответственности производственных и технических подразделений. Социальные показатели зависят от работы руководителей на местах и служб персонала. Управленческие показатели требуют участия высшего менеджмента. Для сотрудников это означает понятные ожидания и ясное понимание того, за какие результаты они отвечают.

Международная практика подтверждает, что привязка *ESG-KPI* к управлению снижает количество инцидентов и усиливает контроль. Например, компания *Rio Tinto* после серии серьёзных инцидентов в сфере охраны труда и отношений с местными сообществами пересмотрела систему *KPI*, включив показатели безопасности, взаимодействия с заинтересованными сторонами и соблюдения экологических процедур в оценку работы руководителей. В результате, по данным публичных отчётов компании, за последующие годы был зафиксирован устойчивый спад показателей травматизма и усиление внутреннего контроля, что снизило давление со стороны регуляторов и инвесторов¹⁹.

Для государственных предприятий значение *ESG-KPI* заключается не в достижении абстрактных рейтингов, а в управляемости. Когда показатели встроены в планирование, бюджетирование и регулярную отчётность, руковод-

¹⁹ Rio Tinto. (2023). Sustainability reporting 2022: Annual Report 2022, Sustainability Fact Book 2022 and Climate Change Report 2022. Rio Tinto.

ство получает возможность принимать решения на основе фактов, а не реакций на кризисы. Для сотрудников это означает более предсказуемую среду работы, понятные требования и снижение риска внезапных проверок и санкций.

Таким образом, *ESG-KPI* являются связующим звеном между выявленными рисками, стратегическими целями и ежедневной работой компании. Они превращают устойчивое развитие из концепции в измеримый и управляемый процесс. Именно через систему *KPI* подход *ESG* становится частью системы управления эффективностью, а не дополнительной нагрузкой.

5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является практическим продолжением работы с *ESG*-рисками, существенными факторами и показателями эффективности. Для государственного предприятия диалог со стейкхолдерами представляет собой не отдельную коммуникационную функцию, а инструмент управления устойчивостью, снижения конфликтов и предупреждения кризисов. Через обращения работников, жалобы граждан, запросы органов власти и реакцию местных сообществ компания получает ранние сигналы о проблемах в охране труда, экологии, качестве услуг и прозрачности управления. Системная работа со стейкхолдерами позволяет выявлять такие риски до их эскалации, учитывать ожидания общества и государства при принятии решений и укреплять доверие к деятельности предприятия. В данном разделе рассматривается логика определения ключевых групп заинтересованных сторон, выстраивания управляемого диалога и учёта их интересов в системе управления.

5.1. Определение ключевых заинтересованных сторон и их влияния

Деятельность государственного предприятия затрагивает широкий круг лиц и организаций, интересы которых напрямую связаны с тем, как компания управляет рисками, соблюдает требования и принимает решения. В контексте *ESG* важна не формальная классификация заинтересованных сторон, а понимание того, какие группы оказывают наибольшее влияние на устойчивость деятельности предприятия и чьи интересы наиболее существенно затрагиваются.

В управленческой практике заинтересованные стороны условно подразделяются на внутренние и внешние. Такой подход используется в международных системах корпоративного управления и устойчивой отчётности и позволяет структурировать работу с рисками и ожиданиями.

К внутренним заинтересованным сторонам относятся работники, менеджмент и совет директоров. Именно внутри компании формируются управленческие решения, соблюдаются или нарушаются процедуры, обеспечивается безопасность и экологический контроль. Большинство операционных рисков, включая охрану труда и экологические нарушения, сначала проявляются на уровне подразделений и становятся заметны сотрудникам на местах.

К внешним заинтересованным сторонам относятся государственные органы и регуляторы, местные сообщества, потребители услуг, поставщики и подрядчики, а также общественные организации и средства массовой информации. Для государственных предприятий эта группа имеет особое значение, поскольку именно она формирует общественное доверие, инициирует проверки, подаёт жалобы и влияет на репутацию как компании, так и государства в целом.

С точки зрения *ESG* важно учитывать не только наличие заинтересованных сторон, но и степень их влияния. Одни группы

напрямую воздействуют на деятельность предприятия через регулирование, контроль и санкции. Другие в большей степени испытывают последствия деятельности компании, например жители регионов присутствия или работники подрядных организаций. Игнорирование сигналов от таких групп, как показывает практика, приводит к росту конфликтов, усилению надзорного давления и репутационным потерям.

В управленческой логике ключевая задача заключается в определении тех заинтересованных сторон, которые требуют постоянного внимания и системного диалога, и тех, для кого достаточно регулярного информирования. Это позволяет сосредоточить ресурсы на наиболее чувствительных направлениях и снизить социальные и регуляторные риски.

Таблица 3

**Ключевые заинтересованные стороны
государственного предприятия и их влияние**

Группа заинтере- сованных сторон	В чём их интерес	Почему они важны для ESG
Работники и пер- сонал	Безопасные условия труда, стабильность занятости	Источник информа- ции о рисках, травма- тизме и нарушениях
Руководство и совет директоров	Устойчивость компа- нии, выполнение госзадач	Принятие стратеги- ческих решений и контроль
Государственные органы и регуля- торы	Соблюдение законов и стандартов	Проверки, лицензи- рование, санкции
Местные сообще- ства и население	Экология, здоровье, социальное влияние	Жалобы, обществен- ное давление, репута- ционные риски
Поставщики и подрядчики	Стабильные заказы и условия	Риски цепочек поста- вок и социальной от- ветственности
Общественные ор- ганизации и СМИ	Прозрачность и под- отчётность	Формирование обще- ственного мнения

Подобное структурирование соответствует подходам, закреплённым в международных стандартах устойчивой отчётности *GRI*²⁰ и *ESRS*²¹, которые требуют от компаний определять ключевые группы заинтересованных сторон и учитывать их ожидания при оценке существенных *ESG*-факторов. В этих стандартах подчёркивается, что внимание должно быть сосредоточено на тех стейкхолдерах, чьи интересы и влияние наиболее значимы для устойчивости деятельности организации и принятия управленческих решений.

Определение ключевых заинтересованных сторон формирует основу для следующего шага — организации системного и управляемого диалога, позволяющего получать обратную связь и использовать её в управлении.

5.2. Диалог и обратная связь

Ограничение взаимодействия с заинтересованными сторонами формальным информированием приводит к тому, что проблемы выявляются уже после поступления жалоб, проведения проверок или возникновения инцидентов. Эффективная *ESG*-система предполагает постоянный диалог и готовность учитывать обратную связь в управленческих решениях.

В Узбекистане на нормативном уровне закреплено обязательство по рассмотрению обращений физических и юридических лиц. В ответ на это государственные предприятия выстроили формальные каналы приёма обращений через официальные сайты, электронную почту, телефоны доверия и письменные запросы. Однако с точки зрения *ESG* критически важно не только наличие таких каналов, но и использование поступающей информации для выявления системных проблем и корректировки деятельности.

²⁰ Global Reporting Initiative. GRI 102: General Disclosures; GRI 413: Local Communities.

²¹ European Commission / EFRAG. European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 — General Requirements; ESRS 2 — General Disclosures), 2023.

Практика АО «Узтрансгаз», отражённая в *ESG*-отчётах за 2021–2023 годы, демонстрирует подход, при котором обращения работников и потребителей рассматриваются как источник управленческой информации²². Компания раскрывает каналы обратной связи, порядок обработки обращений и подход к анализу повторяющихся запросов, что позволяет выявлять риски в эксплуатации инфраструктуры, охране труда и качестве услуг.

Помимо приёма обращений, важную роль играет активный диалог. Регулярные встречи с представителями ключевых групп заинтересованных сторон, консультации при реализации инфраструктурных проектов и общественные обсуждения позволяют учитывать социальные и экологические аспекты на ранней стадии. В Узбекистане элементы такого подхода применяются, в том числе в рамках подготовки проектов государственно-частного партнёрства.

Дополнительным инструментом становятся опросы и анкетирование, используемые при подготовке *ESG*-отчётности для определения существенных тем и оценки ожиданий заинтересованных сторон. Это позволяет перейти от формального раскрытия информации к пониманию реальных источников рисков для доверия к компании.

Публикация отчётов об устойчивом развитии по стандартам *GRI* усиливает эффект диалога, создавая основу для оценки фактических результатов и реакции компании на обращения и предложения. Системная работа с обратной связью снижает вероятность социальных конфликтов, повышает предсказуемость взаимодействия с регуляторами и укрепляет устойчивость деятельности.

²² ESG-отчёт об устойчивом развитии АО «Узтрансгаз» за 2023 год.

5.3. Инклюзия интересов работников, клиентов, общества

Инклюзия интересов ключевых заинтересованных сторон означает учёт последствий управленческих решений для работников, потребителей и общества. Для государственного предприятия это является условием устойчивости, поскольку именно эти группы формируют уровень доверия, социальные риски и регуляторное давление.

В отношении работников ключевыми факторами остаются условия труда, безопасность и возможности развития. Игнорирование этих аспектов приводит к росту травматизма, текучести кадров и снижению производительности. Рассмотрение охраны труда и обучения персонала как управляемых рисков позволяет выявлять проблемы на ранней стадии и снижать вероятность аварий и социальной напряжённости.

Интересы клиентов напрямую связаны с качеством и надёжностью услуг. Для инфраструктурных компаний и естественных монополий неудовлетворённость потребителей быстро трансформируется в жалобы, проверки и репутационные потери. Анализ обращений и показателей качества услуг позволяет выявлять системные сбои и корректировать операционную деятельность до вмешательства регуляторов.

Интересы общества охватывают экологическую безопасность, развитие регионов и долгосрочные социальные последствия деятельности предприятия. Консультации с населением, публичные обсуждения и прозрачное раскрытие информации снижают социальные конфликты и повышают предсказуемость реализации инвестиционных решений, особенно в регионах присутствия.

Инклюзия интересов стейкхолдеров не предполагает удовлетворения всех ожиданий. Речь идёт о системном учёте последствий решений и поиске баланса между эконо-

мическими задачами, социальной ответственностью и общественными интересами. На практике это означает, что при планировании проектов и модернизации руководство оценивает потенциальные риски для работников, клиентов и общества и заранее закладывает меры по их снижению.

Такой подход снижает вероятность аварий, жалоб и конфликтов, упрощает взаимодействие с регуляторами и укрепляет доверие со стороны общества и государства. В результате *ESG* становится частью управленческой логики, обеспечивающей стабильную работу и долгосрочное развитие государственного предприятия.

ЧАСТЬ 3. ПРАКТИКА РАСКРЫТИЯ И ОТЧЁТНОСТИ

1. ESG-отчётность

1.1. Структура ESG-отчёта

Практика раскрытия информации в области устойчивого развития строится вокруг чётко структурированного *ESG*-отчёта, который охватывает три взаимосвязанных блока: **экологический (E)**, **социальный (S)** и **управленческий (G)**. Такая структура не является произвольной. Она закреплена в международных стандартах отчётности и используется как базовая логика для оценки рисков, сопоставимости данных и управленческого контроля.

Разделение информации по *E*, *S* и *G* позволяет системно отразить, как деятельность компании влияет на окружающую среду, персонал и общество, а также каким образом эти вопросы встроены в систему управления. Для государственного предприятия это особенно важно, поскольку отчётность используется не только для внешнего раскрытия, но и как инструмент внутреннего анализа, взаимодействия с регуляторами и оценки эффективности управления.

Экологический блок включает сведения о воздействии компании на окружающую среду и использовании природных ресурсов. Как правило, здесь раскрываются данные по энергопотреблению, выбросам загрязняющих веществ и парниковых газов, обращению с отходами, использованию воды и мерам по снижению экологических рисков. Эти показатели напрямую связаны с регуляторными требованиями, проверками надзорных органов и общественным вниманием к вопросам экологии. Чёткая структура экологического раздела позволяет отслеживать динамику показателей, выявлять проблемные зоны и обосновывать инвестиции в модернизацию и энергоэффективность.

Социальный блок отражает влияние компании на работников, потребителей и общество в целом. В нём раскрываются вопросы условий труда, охраны труда и промышленной безопасности, обучения и развития персонала, социальной защищённости, а также взаимодействия с местными сообществами. Для госпредприятия социальная часть отчёта имеет практическое значение, поскольку именно через неё фиксируются риски травматизма, текучести кадров, жалоб граждан и социального напряжения в регионах присутствия. Структурированное раскрытие социальной информации позволяет управлению видеть не отдельные инциденты, а системные проблемы.

Управленческий блок описывает, каким образом вопросы устойчивого развития интегрированы в систему корпоративного управления. Здесь раскрывается роль совета директоров и менеджмента, распределение ответственности за *ESG*, система управления рисками, комплаенс, антикоррупционные меры, кодексы этики и прозрачность принятия решений. Для государственных предприятий этот раздел критически важен, поскольку он демонстрирует, что экологические и социальные вопросы рассматриваются не как вспомогательные, а как часть управленческой модели и контроля.

Дополнительно *ESG*-отчёт, как правило, содержит информацию о целях и приоритетах компании в области устойчивого развития, достигнутых результатах и планах на следующий период. Это позволяет связать раскрываемые показатели с управленческими решениями и стратегическими ориентирами, а не ограничиваться перечислением данных.

Таким образом, структура *ESG*-отчёта по блокам *E*, *S* и *G* выполняет управленческую функцию. Она обеспечивает сопоставимость информации, повышает прозрачность деятельности компании и позволяет использовать отчёт не только как инструмент внешнего раскрытия, но и как основу для контроля рисков, планирования и повышения устойчивости государственного предприятия.

1.2. Объём и качество раскрытия

Эффективная *ESG*-отчётность требует баланса между объёмом раскрываемой информации и её качеством. Задача отчёта заключается не в максимальном количестве показателей, а в представлении действительно значимой информации, позволяющей понять ключевые риски, результаты и управленческие приоритеты компании. Избыточная детализация затрудняет восприятие, тогда как пробелы в раскрытии подрывают доверие и создают вопросы со стороны регуляторов и общества.

Международные стандарты нефинансовой отчётности, включая *GRI*, *ISSB (IFRS S1 и S2)*, *TCFD* и *ESRS*, исходят из общего принципа достаточности. Компания должна раскрывать все существенные аспекты своей деятельности, но только в той степени, в какой они реально влияют на устойчивость бизнеса, выполнение государственных задач и ожидания заинтересованных сторон. Такой подход напрямую связан с понятием существенности и предполагает отказ от формального включения второстепенных показателей.

Качество раскрытия играет не меньшую роль, чем объём. *ESG*-информация должна быть точной, проверяемой и актуальной, с чётким указанием отчётного периода и границ охвата. Важным элементом является сопоставимость данных во времени. Отражение показателей в динамике позволяет видеть тенденции, оценивать эффективность принятых мер и выявлять системные проблемы, а не отдельные эпизоды. Не менее значимым является принцип баланса, при котором в отчёте отражаются не только достижения, но и сохраняющиеся проблемы, отклонения от целей и ограничения.

Международная практика показывает, что наиболее зрелые компании публикуют *ESG*-отчёты на ежегодной основе, как правило, в привязке к финансовому годовому циклу. Раскрытие обычно осуществляется в течение нескольких

месяцев после окончания отчётного года, чтобы информация оставалась актуальной для пользователей. В таких отчётах, помимо самих показателей, приводятся комментарии к изменениям, пояснения причин отклонений и связь между результатами и управленческими решениями. Это повышает доверие к отчётности и снижает риск восприятия *ESG* как формального упражнения.

В Узбекистане практика *ESG*-раскрытия находится в стадии активного формирования. Универсальной даты публикации нефинансовых отчётов для всех компаний пока не установлено, однако крупные предприятия с государственным участием уже начали регулярное раскрытие информации по устойчивому развитию. В частности, Навоийский горно-металлургический комбинат на протяжении последних лет публикует отчёты по устойчивому развитию с ориентацией на международные подходы к прозрачности.

С 2024 года для крупных налогоплательщиков с долей государства 50% и выше введено требование ежегодного раскрытия отчётов о корпоративной социальной ответственности и состоянии *ESG* в составе годовой отчётности. Такие отчёты подлежат публикации не позднее середины года, следующего за отчётным периодом. Это создаёт единый временной ориентир и усиливает сопоставимость данных между государственными компаниями.

Дополнительно в рамках государственной повестки устойчивого развития сформирован запрос на регулярное *ESG*-раскрытие со стороны крупнейших промышленных предприятий, включая компании топливно-энергетического и горно-металлургического сектора. В банковской системе при поддержке международных финансовых организаций ведётся работа по внедрению стандартов *IFRS S1* и *S2*, что направлено на сближение национальной практики с международными требованиями к качеству и структуре нефинансовой информации.

В результате для государственных предприятий оптимальный объём *ESG*-раскрытия определяется как разумный баланс между полнотой и управляемостью информации. Соблюдение международных принципов качества позволяет использовать отчётность не только для формального выполнения требований, но и как инструмент повышения прозрачности, доверия и управляемости рисков на уровне компании и государства.

1.3. Стандарты раскрытия *ESG*-информации

Качество *ESG*-отчётности напрямую зависит от того, на какие стандарты опирается компания при раскрытии информации. Использование признанных международных подходов позволяет обеспечить сопоставимость данных, снизить риск выборочного раскрытия и упростить диалог с государственными органами, инвесторами и обществом. Для узбекистанских компаний это особенно важно в условиях формирования единой практики нефинансовой отчётности.

Наиболее распространённым стандартом раскрытия остаётся *GRI*. Его структура позволяет системно описывать экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности, а также увязывать показатели с воздействием компании на экономику, общество и окружающую среду. Многие банки и промышленные предприятия в Узбекистане используют *GRI* в качестве базовой рамки. Так, *Kapitalbank* в своём первом отчёте по устойчивому развитию прямо указывает на применение стандартов *GRI* при подготовке нефинансовой информации.

Наряду с *GRI* компании всё чаще учитывают тематические и отраслевые рекомендации. Стандарты *SASB* используются для выделения *ESG*-показателей, имеющих финансовую значимость для конкретных отраслей, а рекомендации *TCFD* ориентируют компании на системное раскрытие климатических

рисков, сценариев и управленческих решений. Эти подходы дополняют друг друга и позволяют перейти от общего описания к более прикладному анализу рисков и возможностей.

С 2023 года сформирован единый международный базовый уровень *ESG*-раскрытия в виде стандартов *ISSB* — *IFRS S1* (общие требования к раскрытию устойчивости) и *IFRS S2* (раскрытие климатических рисков и возможностей). Эти стандарты направлены на интеграцию нефинансовой информации в логику финансовой отчётности и ориентированы прежде всего на управленческие решения и оценку рисков. Узбекистанские регуляторы и компании уже начинают учитывать эти требования. В частности, Агентство по управлению государственными активами рассматривает применение *IFRS S1* и *S2* для предприятий своего портфеля, а в банковском секторе при поддержке АБР реализуются проекты по оценке готовности к внедрению этих стандартов и настройке внутренних процессов *ESG*-отчётности.

Параллельно с международными подходами в стране формируется национальная методическая база. Министерство экономики и финансов и другие профильные ведомства заявляют о намерении учитывать стандарты *ISSB* при разработке будущих нормативных требований к раскрытию информации. До введения обязательных единых правил компании вправе использовать комбинированный подход, выстраивая отчётность на основе *GRI* с учётом требований *SASB*, *TCFD* и *ISSB*. Такая комбинация позволяет одновременно обеспечить полноту раскрытия, отраслевую релевантность и управленческую направленность информации.

В практическом плане для государственных предприятий важно не просто выбрать стандарт, а выстроить устойчивый процесс подготовки *ESG*-отчётности. Регулярный сбор данных, согласованные методики расчёта показателей и чёткое распределение ответственности внутри компании позволяют избежать разрозненного и формального раскры-

тия. С учётом установленных сроков публикации для крупных госкомпаний и растущего внимания со стороны государства и общества, применение признанных стандартов становится не дополнительной нагрузкой, а инструментом повышения прозрачности, управляемости рисков и доверия к деятельности предприятия.

1.4. Применение принципа существенности

Принцип существенности означает, что *ESG*-отчётность должна быть сосредоточена не на максимальном объёме информации, а на тех вопросах устойчивого развития, которые действительно имеют значение для деятельности компании и для решений заинтересованных сторон. Информация считается *существенной* в том случае, если её раскрытие или отсутствие способно повлиять на оценку рисков, приоритетов и перспектив компании со стороны государства, инвесторов, партнёров, работников или общества.

На практике применение принципа существенности начинается с системной оценки *ESG*-тем. Компания анализирует, какие экологические, социальные и управленческие вопросы связаны с её отраслью, бизнес-моделью и стратегическими задачами, а также какие из них вызывают наибольший интерес или обеспокоенность у заинтересованных сторон. При этом учитываются результаты внутренних и внешних проверок, данные по рискам и инцидентам, требования регуляторов, обращения работников и граждан, а также долгосрочные цели развития компании. Такой анализ позволяет перейти от абстрактного перечня *ESG*-факторов к пониманию реальных приоритетов.

Результатом этой работы становится определение ограниченного круга существенных тем, которые подлежат детальному раскрытию в отчёте. Именно по ним компания должна представлять показатели, описывать управленче-

ские подходы, достигнутые результаты и планы на будущее. Менее значимые темы либо не включаются в отчёт, либо упоминаются кратко с пояснением причин. Такой подход позволяет избежать перегруженности документа и сосредоточить внимание пользователей отчётности на ключевых вопросах устойчивости.

Принцип существенности также предполагает прозрачность в объяснении выбора. Если определённые показатели, рекомендованные стандартами, не раскрываются, компания должна обосновать, почему они не являются существенными в контексте её деятельности. Это соответствует логике «раскрывай или объясняй» и снижает риск формального или выборочного представления информации.

Фокус на существенных *ESG*-темах повышает практическую ценность отчётности. Заинтересованные стороны получают чёткое представление о том, какие риски и воздействия компания считает приоритетными и как она ими управляет. Для самой компании это означает более тесную связь отчётности с системой управления рисками, стратегическим планированием и оценкой эффективности. В результате *ESG*-отчёт перестаёт быть описательным документом и становится инструментом управленческого анализа и подотчётности.

2. Форматы публикации

2.1. Годовой отчёт, отчёт об устойчивом развитии, интегрированный отчёт

Результаты деятельности в области *ESG* и устойчивого развития могут публиковаться в разных форматах. Выбор формата зависит от уровня зрелости корпоративного управления, требований регуляторов, ожиданий заинтересованных сторон и целей самой компании. На практике используются три основных подхода к раскрытию нефинансовой информации.

Наиболее распространённым форматом остаётся **годовой отчёт**, в который включается раздел, посвящённый *устойчивому развитию* и *ESG*. В этом случае экологические, социальные и управленческие аспекты раскрываются в составе традиционной годовой отчётности наряду с финансовыми результатами. Такой формат позволяет представить ключевую нефинансовую информацию в одном документе, который уже используется государством, инвесторами и другими пользователями для оценки деятельности компании. Обычно раскрытие в годовом отчёте носит обзорный характер и охватывает основные показатели, проекты и приоритеты в области *ESG* за отчётный период.

Отдельный отчёт об устойчивом развитии, или *ESG-отчёт*, представляет собой самостоятельный документ, полностью посвящённый экологическим, социальным и управленческим вопросам. Он публикуется отдельно от финансовой отчётности и, как правило, готовится с опорой на международные стандарты, в первую очередь *GRI*. Такой формат позволяет более детально раскрыть показатели, управленческие подходы, риски и результаты, а также показать динамику по ключевым *ESG*-темам. Отдельный *ESG-отчёт* чаще используется компаниями с более развитой системой сбора данных и устойчивыми внутренними процессами управления нефинансовыми аспектами.

Наиболее комплексным форматом считается интегрированный отчёт. В этом случае финансовая и нефинансовая информация объединяется в единую логическую структуру, показывающую, как *ESG*-факторы влияют на финансовые результаты и долгосрочную устойчивость компании.

Интегрированный отчёт строится не как механическое объединение двух видов отчётности, а как целостное представление модели создания стоимости. В нём раскрывается стратегия компании, система управления рисками, использование различных видов капитала и их

вклад в достижение результатов. Такой формат позволяет пользователям отчётности увидеть взаимосвязь между инвестициями, операционной деятельностью, устойчивым развитием и финансовой эффективностью.

Для государственных предприятий выбор формата публикации имеет практическое значение. Включение *ESG*-информации в годовой отчёт обеспечивает базовый уровень прозрачности и соответствие требованиям государства. Переход к отдельной или интегрированной отчётности, в свою очередь, повышает сопоставимость данных, упрощает диалог с инвесторами и регуляторами и позволяет использовать отчётность как инструмент управленческого анализа, а не только публичного раскрытия.

2.2. Требования к срокам и стандартам раскрытия

Требования к *ESG*-раскрытию всё чаще определяются не добровольными инициативами компаний, а международными стандартами и регуляторными рамками. Для государственных предприятий это означает необходимость ориентироваться на признанные глобальные подходы уже на этапе формирования отчётности, чтобы избежать последующих доработок и несопоставимости данных.

IFRS S1 и *IFRS S2*. В июне 2023 года Совет по стандартам устойчивой отчётности при Фонде МСФО (*ISSB*) опубликовал два ключевых стандарта: *IFRS S1* «Общие требования к раскрытию информации, связанной с устойчивым развитием» и *IFRS S2* «Климатические риски и возможности». Их цель — создать единую глобальную базу *ESG*-раскрытия, прежде всего для инвесторов и кредиторов.

IFRS S1 требует раскрывать все существенные экологические, социальные и управленческие риски и возможности, которые могут повлиять на денежные потоки компании, доступ к финансированию или стоимость капитала. Раскрытие

строится по единой логике и включает описание корпоративного управления в сфере устойчивости, стратегических приоритетов, процессов выявления и управления рисками, а также показателей результативности и целевых ориентиров.

IFRS S2 конкретизирует климатическую составляющую и устанавливает требования к раскрытию физических и трансформационных климатических рисков, а также связанных с ними возможностей. Важным элементом является обязательство измерять и раскрывать выбросы парниковых газов по Охвату 1, Охвату 2 и, по возможности, Охвату 3 в соответствии с методикой *GHG Protocol*. Стандарты *ISSB* во многом опираются на рекомендации *TCFD* и используют отраслевые показатели, заимствованные из стандартов *SASB*.

Вставка 1. Методика GHG Protocol

Методика *GHG Protocol* является международно признанным стандартом учёта и управления выбросами парниковых газов. Она разработана Всемирным институтом ресурсов (*WRI*) и Всемирным советом предпринимателей по устойчивому развитию (*WBCSD*) и применяется компаниями и государствами по всему миру.

Методика разделяет выбросы парниковых газов на три категории: Охват 1, Охват 2 и Охват 3. Такой подход обеспечивает единообразие расчётов и сопоставимость данных между компаниями, отраслями и странами. Методика интегрирована в требования *IFRS S2* и европейские стандарты *ESRS*, где компании обязаны раскрывать выбросы по Охвату 1 и Охвату 2, а по Охвату 3 — по мере доступности данных и значимости для деятельности компании.

В Узбекистане *GHG Protocol* уже применяется в рамках подготовки *ESG*-отчётности пилотных государственных предприятий (например, «Узбекнефтегаз» и НГМК), включая проекты с участием международных финансовых институтов. Это становится необходимым условием для доступа к международным рынкам капитала и инструментам «зелёного» финансирования.

Стандарты *IFRS S1* и *IFRS S2* доступны для применения с 1 января 2024 года (допускается досрочное применение). Их фактическое использование зависит от решений национальных регуляторов. На сегодняшний день более 30 стран заявили о намерении внедрять стандарты *ISSB* или адаптировать национальные правила раскрытия с учётом *IFRS S1/S2*.

Европейская CSRD: двойная существенность, структура и сроки

Директива ЕС *CSRD* (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) формирует отдельную, более широкую модель *ESG*-раскрытия, основанную на принципе **двойной существенности**. Компании обязаны раскрывать не только то, как *ESG*-факторы влияют на их финансовое положение, но и то, какое воздействие сама компания оказывает на окружающую среду и общество.

Ключевым элементом *CSRD* являются *ESRS* (*European Sustainability Reporting Standards*), разрабатываемые Европейской консультативной группой по финансовой отчётности (EFRAG).

Вставка 2. Роль EFRAG в разработке стандартов ESG-отчётности

EFRAG отвечает за разработку *ESRS* и координацию их согласованности с международными стандартами. При подготовке *ESRS* учитывались требования *GRI* и стандарты *ISSB* (*IFRS S1/S2*), что позволяет компаниям использовать единые массивы данных для отчётности в разных юрисдикциях и снижает административную нагрузку.

Для Узбекистана это имеет практическое значение. Государственные предприятия, чья деятельность в ЕС превышает установленные пороговые значения, будут обязаны учитывать требования *ESRS*; для остальных эти стандарты служат ориентиром при работе с европейскими партнёрами и инвесторами. Национальные регуляторы также ориентируются на эти стандарты при формировании методических рекомендаций по *ESG*-отчётности.

ESRS включают два сквозных стандарта (*ESRS 1* и *ESRS 2*) с общими принципами и требованиями к отчётности, а также набор тематических стандартов по экологии, социальным и управленческим вопросам. В совокупности они охватывают такие разделы отчётности, как описание управления устойчивостью, стратегии компании с учётом влияния *ESG*-факторов, процессов управления воздействием и рисками, а также количественных показателей и целевых ориентиров (включая климатические цели и метрики). Согласно директиве, эти раскрытия должны быть включены в управленческий отчёт компании и подвергнуты внешнему аудиту.

Для компаний, подпадающих под действие Директивы ЕС о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (*CSRD*), отчётность в области устойчивого развития подлежит независимой проверке на уровне ограниченной уверенности (*limited assurance*). После принятия Директивы (ЕС) 2026/470 Европейская комиссия должна принять гармонизированные стандарты такой проверки не позднее 1 июля 2027 года; до их принятия государства-члены могут применять национальные стандарты, процедуры или требования. Возможность последующего обязательного перехода к проверке на уровне разумной уверенности (*reasonable assurance*) из действующей редакции законодательства исключена.²³

Внедрение *CSRD* в ЕС изначально планировалось поэтапно. Под первую «волну» (с отчётности 2024 года, опубликованной в 2025 г.) попадают крупные публичные компании, ранее подпадавшие под действие *NFRD* (2014/95/EU).

²³ European Parliament and Council of the European Union. (2026). Directive (EU) 2026/470 of 24 February 2026 amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting requirements and certain corporate sustainability due diligence requirements. Official Journal of the European Union.

Вставка 3. Директива ЕС о нефинансовой отчётности

Директива *NFRD* (2014/95/EU) стала первым шагом ЕС к системному нефинансовому раскрытию.

Ключевые моменты:

1) Обязывала крупные публичные компании ЕС (с численностью сотрудников более 500) раскрывать нефинансовую информацию.

2) Темы раскрытия: экологические вопросы, социальная и кадровая политика, права человека, антикоррупционные меры, разнообразие в совете директоров.

3) Применялась к примерно **11 000 компаниям в ЕС**.

Однако со временем *NFRD* признали **недостаточной**: компании раскрывали данные в разном объёме, без сопоставимости. Поэтому в 2022 году её заменила новая директива — ***CSRD* (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)**, которая:

- расширила круг компаний (первоначально — примерно до 50 000 компаний в ЕС и ряда иностранных компаний; в 2026 году охват был существенно сужен),

- ввела стандартизированные ***ESRS***,

- обязала проходить аудит *ESG*-данных.

В первоначальной редакции *CSRD* вторая «волна» должна была охватить прочие крупные компании ЕС с отчётности за финансовые годы, начинающиеся в 2025 году, а третья — котируемые малые и средние предприятия с отчётности за 2026 год. Для отдельных групп из третьих стран предусматривалось представление отчётности за финансовые годы, начинающиеся с 1 января 2028 года. В 2025–2026 годах этот график и сфера применения были существенно пересмотрены. Директива *Stop-the-Clock* отложила применение требований ко второй и третьей волнам на два года²⁴.

Директива (ЕС) 2026/470, вступившая в силу 18 марта 2026 года, сузила постоянную сферу действия *CSRD*. Для

²⁴ Directive (EU) 2025/794 (“Stop-the-Clock Directive”), OJ L 2025/794, 16.04.2025

финансовых лет, начинающихся 1 января 2027 года или позднее, обязанность по раскрытию отчётности в области устойчивого развития распространяется на компании ЕС, а также на эмитентов из третьих стран, котируемых на регулируемом рынке ЕС, которые одновременно имеют среднюю численность работников более 1 000 человек и чистый оборот свыше 450 млн евро.

Для групп из третьих стран применяется отдельный двухэлементный критерий: чистый оборот в ЕС должен превышать 450 млн евро в каждом из двух последних последовательных финансовых лет, а в ЕС должна находиться дочерняя компания либо филиал с чистым оборотом свыше 200 млн евро в предшествующем финансовом году. Для таких материнских компаний из третьих стран сохраняется начало отчётности за финансовые годы, начинающиеся с 1 января 2028 года.

В переходный период 2025–2026 годов государства-члены могут предусмотреть освобождение от отчётности для организаций, которые не соответствуют обновлённым порогам. Поэтому практическое применение требований к конкретной компании в этот период необходимо проверять также по национальному праву государства-члена ЕС²⁵.

GRI и SASB: различия подходов и связь с IFRS и CSRD

Стандарты *GRI* ориентированы на широкий круг заинтересованных сторон и фокусируются на воздействии компании на экономику, общество и окружающую среду. Они остаются наиболее распространённой базой *ESG*-отчётности в мире.

SASB, интегрированный в стандарты *ISSB*, изначально был ориентирован на инвесторов и выделяет финансово существенные *ESG*-факторы по отраслям.

CSRD и *ESRS* ближе по философии к подходу *GRI*, тогда как *ISSB (IFRS S1/S2)* концентрируется на финансовых по-

²⁵ Directive (EU) 2026/470 (“Omnibus I Directive”), OJ L 2026/470, 26.02.2026, in force from 18.03.2026.

следствиях *ESG*-рисков. На практике компании всё чаще используют комбинированный подход, выстраивая отчётность на базе *GRI* и дополняя её требованиями *ISSB* или *ESRS*.

Практика в странах с переходной экономикой (на примере Узбекистана)

В странах с переходной экономикой внедрение *ESG*-раскрытий происходит поэтапно. В Узбекистане задачи «зелёной» трансформации, снижения углеродоёмкости экономики и развития устойчивого финансирования включены в государственные программы и стратегические документы. Страна разрабатывает долгосрочную стратегию достижения углеродной нейтральности в соответствии с требованиями Парижского соглашения; при этом официально заявленные количественные климатические ориентиры включают сокращение выбросов парниковых газов на 50% к 2035 году²⁶.

В рамках реформ государственного сектора Узбекистан внедряет *ESG*-подходы в крупных компаниях с государственным участием. В частности, крупным стратегическим предприятиям предусмотрена разработка корпоративных *ESG*-программ, а не менее чем на пяти крупных промышленных предприятиях — внедрение подготовки и публичного раскрытия национального *ESG*-отчёта. С 1 января 2026 года республиканским органам исполнительной власти и предприятиям с государственной долей более 50% предусмотрено внедрение стандартов раскрытия устойчивой информации *ISSB*²⁷.

²⁶ Указ Президента Республики Узбекистан от 30 января 2025 года № УП-16 «О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год охраны окружающей среды и «зелёной экономики»». LexUZ.

²⁷ Постановление Президента Республики Узбекистан от 2 декабря 2022 года № ПП-436 «О мерах по повышению эффективности реформ, направленных на переход к «зелёной» экономике до 2030 года». Указ Президента Республики Узбекистан от 30 января 2025 года № УП-16 «О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год охраны окружающей среды и «зелёной экономики»». Постановление Кабинета Министров от 4 мая 2026 года № 221 «О мерах по внедрению принципов устойчивого развития и экологического, социального и корпоративного управления (ESG)». LexUZ.

В результате в Узбекистане формируется комбинированный подход к *ESG*-раскрытию, сочетающий требования *GRI* и *ISSB* и учитывающий европейскую практику *ESRS*. Это позволяет государственным предприятиям заранее адаптироваться к будущим обязательным требованиям и обеспечить сопоставимость отчётности на международном уровне.

3. Аудит и контроль

3.1. Внутренний аудит ESG как часть системы контроля

Внутренний аудит *ESG* является элементом системы внутреннего контроля и направлен на проверку того, насколько экологические, социальные и управленческие аспекты интегрированы в процессы компании и корректно отражены в отчётности. Его задача — не создание дополнительного уровня бюрократии, а снижение операционных, регуляторных и репутационных рисков через системную проверку процедур и данных.

С точки зрения управления внутренний аудит *ESG* выполняет три ключевые функции.

Во-первых, он обеспечивает достоверность раскрываемой информации. В условиях внедрения международных стандартов раскрытия (*GRI*, *IFRS S1/S2*, *ESRS*) требования к качеству данных усиливаются. Проверка корректности расчётов показателей (например, выбросов, травматизма, потребления ресурсов), полноты охвата и соответствия методологии снижает риск искажения отчётности и повышает доверие со стороны инвесторов, регуляторов и рейтинговых агентств.

Во-вторых, аудит выявляет системные слабости в управлении рисками. Проверка процедур охраны труда, экологического контроля, управления подрядчиками и обработки обращений позволяет обнаружить несоответствия до

того, как они приведут к штрафам, авариям или публичным конфликтам. Таким образом, внутренний аудит выполняет превентивную функцию.

В-третьих, он обеспечивает обратную связь для руководства. Результаты проверок позволяют корректировать политики, пересматривать контрольные процедуры и уточнять *KPI*. Это делает *ESG* частью системы управленческих решений, а не отдельным направлением отчётности.

Практика узбекистанских предприятий подтверждает постепенную институционализацию такого подхода.

АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» (НГМК) получило *ESG*-оценку от *Sustainable Fitch*. В опубликованном отчёте агентства отмечены сильные стороны системы корпоративного управления и управления рисками компании. Наличие формализованных процедур контроля и риск-менеджмента рассматривается как фактор, повышающий устойчивость предприятия.

АО «Навоийазот» сообщает о наличии сертифицированных систем менеджмента по стандартам *ISO 9001*, *ISO 14001* и *ISO 45001* в открытых корпоративных материалах. Эти стандарты предполагают регулярные внутренние аудиты процессов качества, экологического менеджмента и охраны труда. Наличие таких процедур означает, что экологические и социальные аспекты встроены в систему управляемых процессов, а не рассматриваются как разовые инициативы.

В *ESG*-отчётах АО «Узтрансгаз» раскрывается функционирование интегрированной системы менеджмента (включая экологические и производственные аспекты), а также проведение внутренних проверок в рамках этих систем. Это свидетельствует о применении контрольных механизмов к вопросам охраны труда и экологической безопасности.

На уровне государства *UzAssets* в методических материалах подчёркивает необходимость системного учёта *ESG*-

факторов в управлении и контроллинге государственных предприятий. В рамках профильных семинаров с участием международных организаций обсуждаются вопросы трансформации функций внутреннего аудита и усиления роли контроля в устойчивом развитии госсектора.

С управленческой точки зрения внутренний аудит *ESG* охватывает три группы процессов:

Экологические процессы — соблюдение природоохран-ных требований, контроль выбросов и отходов, коррект-ность расчётов экологических показателей.

Социальные процессы — охрана труда, трудовые отно-шения, подготовка персонала, механизмы рассмотрения об-ращений.

Управленческие процессы — распределение ответст-венности, соответствие внутренним политикам, процедуры комплаенса и управления рисками.

Регулярный внутренний аудит *ESG* снижает совокупные риски предприятия и усиливает управляемость процессов. В экологической и производственной сфере он позволяет своевременно выявлять нарушения требований по выбро-сам, обращению с отходами и охране труда до проведения внешних проверок. Это уменьшает вероятность штрафов, предписаний и репутационных потерь.

С точки зрения операционной устойчивости аудит по-могает предупреждать аварии и инциденты. Проверка со-блюдения процедур, корректности оценки рисков и состояния инфраструктуры позволяет устранить уязвимости до того, как они приведут к травматизму или технологическим сбоям.

Отдельное значение имеет обеспечение достоверности *ESG*-отчётности. Внутренний аудит проверяет методики расчёта показателей, полноту данных и границы раскрытия, снижая риск ошибок при подготовке отчётов по GRI, *IFRS S1/S2* или *ESRS*. Это повышает доверие инвесторов и регуляторов.

В итоге внутренний аудит *ESG* не только фиксирует нарушения, но и укрепляет систему контроля, снижая регуляторные и финансовые риски и повышая устойчивость государственного предприятия.

3.2. Внешний аудит и верификация данных

Внешняя проверка *ESG*-информации усиливает доверие к отчётности и снижает регуляторные и репутационные риски. В отличие от внутреннего аудита, который направлен на совершенствование процессов, внешняя верификация выполняет функцию независимой оценки корректности раскрытия данных и соответствия практик компании установленным требованиям.

В Узбекистане полноценный обязательный аудит *ESG*-отчётности пока нормативно не закреплён. Однако отдельные элементы внешней проверки уже применяются. Крупные государственные предприятия участвуют в международных *ESG*-рейтингах. Так, предприятия горнодобывающего сектора — включая НГМК и «Навоийуран» — получили публичные *ESG*-оценки агентства *Sustainable Fitch*. В таких отчётах анализируются корпоративное управление, экологические и социальные практики, а также система управления рисками. Это не является аудитом в строгом смысле, но выполняет функцию независимой внешней оценки.

Дополнительно финансовая отчётность крупных госкомпаний проходит обязательный внешний аудит по МСФО, в том числе с привлечением международных аудиторских компаний. Хотя это касается финансовых данных, такие проверки усиливают общую систему прозрачности и косвенно повышают требования к качеству раскрываемой *ESG*-информации.

Отдельным инструментом внешнего экологического контроля является экологический аудит. Закон Республики

Узбекистан «Об экологическом аудите» № ЗРУ-678 был принят 15 марта 2021 года и вступил в силу 17 марта 2022 года. Закон определяет экологический аудит как систематическую, документированную и независимую оценку хозяйственной и иной деятельности на предмет соблюдения требований законодательства об охране окружающей среды и рациональном использовании природных ресурсов²⁸.

Для субъектов со средней и высокой степенью риска воздействия на окружающую среду экологический аудит проводится в обязательной форме один раз в год; для субъектов с низкой или незначительной степенью риска он может проводиться добровольно²⁹. В контексте *ESG* такой механизм представляет собой внешнюю независимую верификацию экологического соблюдения, однако не заменяет комплексную проверку всей *ESG*-отчётности, включая социальные показатели, корпоративное управление, климатические расчёты и показатели цепочки создания стоимости.

В перспективе возможно развитие практики внешней верификации отчётов об устойчивом развитии, в том числе по аналогии с требованиями ЕС (*CSRD/ESRS*), однако на текущем этапе внешняя проверка в Узбекистане осуществляется преимущественно через экологический аудит, финансовый аудит и участие в международных рейтингах.

3.3. Роль государства в контроле и мониторинге

Для государственных предприятий *ESG* не является исключительно внутренней инициативой. Он встроен в систему государственного регулирования и корпоративного контроля через законодательство, требования к корпоративному управлению и отраслевые механизмы надзора. Поэтому роль государства в *ESG* следует рассматривать не как декла-

²⁸ Закон Республики Узбекистан от 15 марта 2021 года № ЗРУ-678 «Об экологическом аудите», ст. 1, 25. Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан — LexUZ.

²⁹ Закон Республики Узбекистан от 15 марта 2021 года № ЗРУ-678 «Об экологическом аудите».

ративную поддержку устойчивого развития, а как совокупность управленческих и правовых инструментов, влияющих на деятельность предприятия.

Во-первых, контроль реализуется через нормативную базу. Экологическое законодательство устанавливает обязательные требования к выбросам, обращению с отходами, использованию природных ресурсов и компенсации ущерба окружающей среде. Механизм обязательного экологического аудита для предприятий с повышенной экологической нагрузкой является одним из примеров внешней проверки соответствия установленным требованиям. Это означает, что экологические риски для государственных предприятий носят не только репутационный, но и правовой характер.

Во-вторых, государство воздействует через систему корпоративного управления государственными активами. Для предприятий с государственным участием установлены требования к прозрачности, раскрытию информации и внутреннему контролю. Органы управления государственными активами осуществляют мониторинг финансовых и нефинансовых показателей, что формирует дополнительный уровень ответственности руководства за результаты деятельности, включая экологические и социальные аспекты.

В-третьих, действует механизм экономической ответственности. Платежи за негативное воздействие на окружающую среду, экологические сборы и иные обязательные отчисления усиливают связь между качеством управления экологическими рисками и финансовыми результатами предприятия. Чем ниже уровень нарушений и неэффективного использования ресурсов, тем ниже потенциальные издержки.

Таким образом, государственный контроль в сфере *ESG* проявляется через три взаимосвязанных канала: нормативные требования, институциональный мониторинг и экономические стимулы. Для государственного предприятия это означает, что экологические, социальные и управленческие

факторы становятся частью системы регуляторных рисков. Их игнорирование приводит к штрафам, усилению надзора, росту издержек и снижению доверия со стороны государства как собственника.

В управленческой логике это требует встроенного механизма контроля на уровне самой компании. Внутренний аудит, система управления рисками и достоверная отчётность становятся инструментами снижения регуляторной нагрузки. Чем прозрачнее и системнее предприятие управляет *ESG*-факторами, тем ниже вероятность конфликтов с надзорными органами и тем выше предсказуемость его деятельности.

В конечном счёте роль государства в контроле и мониторинге *ESG* заключается не в формальном администрировании отчётности, а в создании среды, в которой устойчивое управление становится условием стабильной работы государственного предприятия.

ЧАСТЬ 4. ВЫГОДЫ И ЭФФЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ESG

В предыдущих разделах были рассмотрены стандарты раскрытия информации, требования к отчётности, механизмы внутреннего и внешнего контроля. Однако *ESG* не ограничивается сферой комплаенса. Его стратегическая ценность проявляется в управленческих и экономических результатах, которые напрямую влияют на устойчивость государственного предприятия.

Международная практика показывает, что системная интеграция *ESG* в стратегию и операционные процессы формирует измеримые эффекты: улучшение доступа к капиталу, снижение стоимости заимствований, рост доверия инвесторов и общества, повышение операционной эффективности и снижение совокупных рисков. Эти эффекты взаимосвязаны и усиливают друг друга.

Для Узбекистана данная повестка особенно значима в условиях перехода к «зелёной» экономике, усиления требований к прозрачности государственных компаний и интеграции в международные финансовые рынки. В этих условиях *ESG* становится элементом конкурентоспособности и инструментом повышения инвестиционной привлекательности, а не формальной отчётной обязанностью.

В настоящей части рассматриваются ключевые управленческие эффекты внедрения *ESG*: влияние на доступ к финансированию, доверие заинтересованных сторон, эффективность деятельности и снижение системных рисков.

1. Улучшение доступа к финансированию (льготные кредиты, «зелёные» облигации)

Одним из наиболее ощутимых экономических эффектов внедрения *ESG* является расширение доступа к капиталу и снижение стоимости заимствований. Для государственных

предприятий это имеет стратегическое значение, поскольку крупные инфраструктурные и модернизационные проекты требуют долгосрочного и относительно дешёвого финансирования.

В последние годы Узбекистан начал активно использовать инструменты устойчивого финансирования. В октябре 2023 года были размещены первые суверенные «зелёные» еврооблигации на сумму 4,25 трлн сумов сроком на три года со ставкой 16,25% годовых. Высокий спрос со стороны инвесторов сохранился и при последующих размещениях в 2025 году: объём заявок существенно превысил предложение, а доходности оказались ниже предыдущих выпусков. Это свидетельствует о том, что наличие устойчивой повестки и прозрачной структуры использования средств воспринимается рынком как фактор снижения риска.

В 2021–2024 годах Республика Узбекистан разместила на международных рынках суверенные тематические облигации в категориях *Sustainable Development Goals (SDG)* и «зелёные» облигации на общую сумму около 1,2 млрд долларов США. Средства направлялись на финансирование проектов, соответствующих Целям устойчивого развития, включая проекты в сфере водосбережения, обращения с отходами, чистого транспорта, здравоохранения, образования и управления природными ресурсами³⁰. Средства направлялись на проекты водосбережения, модернизацию железнодорожной и городской транспортной инфраструктуры, улучшение санитарных условий и реализацию природоохранных инициатив. Отбор проектов и раскрытие информации осуществлялись с учётом международных стандартов устойчивого финансирования, что повышает доверие инвесторов и снижает транзакционные барьеры при привлечении средств.

³⁰ Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan. (2025, February 25). Uzbekistan issues next sovereign international bonds. Government portal of the Republic of Uzbekistan.

Крупные государственные компании также выходят на внешние рынки капитала. АО «UzAvtosanoat» размещало еврооблигации на международных площадках, а АО «Компания по рефинансированию ипотеки» выпустило корпоративные «зелёные» облигации. Помимо рыночных инструментов, государственные предприятия привлекают льготное финансирование от Азиатского банка развития (АБР) и Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) для проектов энергоэффективности и экологической модернизации. Такие кредиты, как правило, имеют более длительные сроки и более благоприятные процентные условия по сравнению с коммерческими займами.

Глобальный рынок подтверждает устойчивость этого тренда. По данным Международной ассоциации рынков капитала (ICMA), совокупный объём рынка «зелёных» облигаций превысил 2 трлн долларов США, а общий объём устойчивых долговых инструментов — более 4 трлн долларов. Активными эмитентами выступают Европейский союз в рамках программы *NextGenerationEU*, а также такие компании, как *EDF* и *Deutsche Bahn*, регулярно использующие «зелёные» облигации для финансирования инфраструктурных проектов. С 2008 года Всемирный банк разместил «зелёные» облигации на сумму более 18 млрд долларов, формируя международные стандарты прозрачности и верификации.

Для системы управления государственным предприятием это означает следующее: наличие формализованной *ESG*-стратегии, прозрачной отчётности и измеримых целей напрямую влияет на воспринимаемый инвесторами уровень риска. Чем выше прозрачность и предсказуемость компании, тем ниже риск-премия и тем шире доступ к долгосрочному капиталу. Таким образом, *ESG* становится инструментом финансовой устойчивости, а не исключительно элементом имиджевой политики.

2. Повышение доверия общества и инвесторов

Внедрение *ESG*-факторов способствует укреплению репутации государственных компаний и повышению доверия со стороны инвесторов. Международные рейтинги и оценка *ESG* становятся важным индикатором кредитоспособности и прозрачности. Так, государственное предприятие «Навоийуран» в 2025 году получило *ESG*-оценку *Sustainable Fitch* на уровне 61 балла из 100³¹, что подтвердило приверженность принципам ответственного управления и прозрачности. Агентство особо отметило отсутствие экологических инцидентов и соответствие национальным стандартам, что существенно укрепило инвестиционную привлекательность компании.

Похожие результаты демонстрируют и другие государственные предприятия. АО «Узметкомбинат» получило рейтинг *CDP* на уровне «B», что значительно выше мировых отраслевых средних. На отчётность *CDP* ориентируются более 740 институциональных инвесторов с активами свыше 136 трлн долларов, что напрямую повышает доверие к компании и облегчает доступ к международному капиталу³². Таким образом, высокие *ESG*-рейтинги позволяют госпредприятиям не только соответствовать ожиданиям рынка, но и снижать издержки при заимствованиях на внешних рынках.

Прозрачность и регулярная публичная отчётность усиливают доверие со стороны всех заинтересованных сторон — партнёров, акционеров, клиентов и общества. В этом контексте важным шагом стал выпуск АО «UzAuto Motors» первого *ESG*-отчёта, в котором компания системно представила данные о своей экологической и социальной политике. Подобная отчётность свидетельствует о

³¹ESG-рейтинг государственного предприятия «Навоийуран» повышен с 55 до 61 балла. Ссылка: navoiyuran.uz/ru/ru24122025/

³² CDP, Capital Markets Signatory List 2024: <https://www.cdp.net/en/investor/signatories>

стремлении соблюдать международные нормы и стандарты, что способствует росту доверия как со стороны регулирующих органов, так и со стороны широкой общественности.

Доверие общества также формируется через **социальную ответственность компаний**. Крупнейшие госпредприятия активно инвестируют в социальные проекты, включая жильё, образование и здравоохранение, что усиливает общественную поддержку и снижает вероятность возникновения социальных конфликтов. В частности, «UzAuto Motors» финансирует строительство IT-академии, социальных объектов, а также поддерживает спорт и культурные инициативы. Такие шаги не только укрепляют общественный имидж предприятия, но и обеспечивают долгосрочную устойчивость его деятельности за счёт лояльности населения и работников.

Международная практика указывает, что качественное управление ESG-факторами и прозрачное раскрытие существенной нефинансовой информации могут укреплять доверие инвесторов, потребителей и других заинтересованных сторон. По данным специального исследования *Edelman Trust Barometer 2023*, 63% респондентов ожидают от компаний прозрачности в вопросах климатического и экологического воздействия, цепочек поставок и разнообразия рабочей силы³³.

Для инвесторов ESG-раскрытие создаёт более полную основу для оценки долгосрочных рисков и возможностей компании. В руководстве Международной финансовой корпорации отмечается, что раскрытие существенной ESG-информации наряду с финансовыми данными способствует лучшему пониманию рисков, укреплению корпоративного управления и риск-менеджмента, а также может улучшать доступ компаний к капиталу. На уровне рынка такое

³³ Edelman. (2023). 2023 Edelman Trust Barometer Special Report: The Collapse of the Purchase Funnel. Edelman.

раскрытие способно повысить привлекательность инвестиционного климата для иностранных инвесторов³⁴.

Вместе с тем влияние *ESG*-практик на стоимость заёмного капитала, объём ПИИ или рыночную оценку зависит от сектора, страны, качества раскрытия, кредитного риска, структуры сделки и общего состояния рынка. Поэтому без отдельного эмпирического исследования не следует утверждать универсальное снижение стоимости капитала на 20–30 базисных пунктов или рост ПИИ в два—три раза.

Таким образом, повышение доверия к государственным предприятиям Узбекистана достигается через участие в *ESG*-рейтингах, прозрачную отчётность и социальную ответственность. Международная практика подтверждает, что высокие *ESG*-оценки расширяют доступ к инвестициям и снижают стоимость капитала. Для узбекистанских госпредприятий приоритетом становится системное раскрытие *ESG*-информации, участие в международных рейтингах и реализация социальных проектов, что обеспечивает рост доверия со стороны инвесторов, общества и государственных органов.

3. Оптимизация расходов и рост эффективности

Опыт ведущих зарубежных компаний показывает, что системные *ESG*-подходы напрямую конвертируются в экономию ресурсов и снижение издержек — прежде всего через энергоэффективность, оптимизацию цепочек поставок, бережное обращение с материалами и отходами, логистику и управление данными. *ESG* в этих случаях выступает не как отдельная «экологическая» инициатива, а как инструмент повышения операционной дисциплины и управляемости.

³⁴ International Finance Corporation. (2022). IFC ESG Guidebook. World Bank Group.

В потребительском секторе компания *Unilever* официально сообщает, что программы энергоэффективности и устойчивого сельского хозяйства позволили сэкономить свыше 1 млрд евро с 2008 года, что отражено в её *Climate Transition Action Plan* (2024). Экономический эффект достигается за счёт проектов по снижению потребления энергии и воды, модернизации оборудования и перехода к регенеративным практикам в цепочках поставок, что одновременно сокращает выбросы и операционные расходы.

В промышленности и инфраструктуре измеримый эффект дают целевые инвестиции в энергоэффективность и цифровое управление энергопотреблением. *Siemens* в рамках корпоративной программы декарбонизации указывал, что инвестиции порядка 100 млн евро в повышение энергоэффективности обеспечивают около 20 млн евро ежегодной экономии внутри собственных операций. Эти же подходы компания масштабирует в проектах для клиентов — от систем энергоучёта до оптимизации производственных площадей.

Автопром демонстрирует эффект стандартизированных систем энергоменеджмента. В опубликованном кейсе *Toyota* (ЮАР) внедрение *ISO 50001* привело к снижению потребления электроэнергии на 8,15 ГВт·ч за два года, экономии более 4,8 млн рандов (около 360 тыс. долл. США) и сокращению выбросов на 7 804 т CO₂-экв. Подобные результаты достигаются за счёт сравнительно «быстрых» мер: автоматизации отключений, управления нагрузкой вне производственных смен и постоянного мониторинга энергопотребления³⁵.

Логистические и транспортные компании оптимизируют топливные затраты через изменение операционной модели. У контейнерных перевозчиков, включая *Maersk*, пе-

³⁵ Case Study. Toyota (South Africa) saves US\$360k with ISO 50001. URL: <https://business-benefits.org/case-study/toyota-south-africa-saves-us360k-iso-50001>

реход к стратегии «*slow steaming*» (умышленное снижение крейсерской скорости) стал одной из ключевых мер снижения расхода топлива и удельных издержек при сопоставимых объёмах перевозок, что подтверждено корпоративной отчётностью и отраслевыми обзорами. Несмотря на необходимость перенастройки расписаний, кумулятивный эффект выражается в устойчивой экономии топлива и снижении выбросов.

Ритейл и дистрибуция масштабируют экономию через работу с поставщиками и логистикой. Программа *Walmart Project Gigaton*³⁶ показывает, как снижение выбросов в цепочке поставок (энергоэффективность, оптимизация упаковки, сокращение потерь и транспортных издержек) одновременно снижает совокупные затраты. В 2024 году *Walmart* сообщил о достижении цели по сокращению выбросов на 1 гигатонну CO₂-экв. по цепочке поставок на 6 лет раньше срока, подчёркивая вклад проектов по энергоэффективности и логистике.

Для государственных предприятий, включая узбекистанские, из этой практики следует несколько прикладных выводов. **Во-первых**, быстрый экономический эффект возможен за счёт внедрения систем энергоменеджмента (*ISO 50001*, энергоаудит, диспетчеризация, автоматизация отключений) с горизонтом окупаемости 1–3 года. **Во-вторых**, цифровые системы учёта и управления энергопотреблением по площадкам позволяют получать управляемую и прогнозируемую экономию. **В-третьих**, оптимизация цепочек поставок и логистики способна дать значимый эффект у крупных закупщиков за счёт снижения материальных и транспортных затрат. Эти подходы совместимы с международными стандартами *GRI*, *ISSB* и *ISO 50001* и

³⁶ Walmart Project Gigaton — это масштабная инициатива, запущенная в 2017 году, направленная на сокращение или предотвращение выбросов 1 млрд метрических тонн (1 гигатонна) парниковых газов в цепочке поставок к 2030 году.

одновременно улучшают *ESG*-метрики и экономику проектов.

В 2022 году АО «UzAuto Motors» в сообщении о публикации первого *ESG*-отчёта заявило, что предпринятые меры позволили снизить энергопотребление производства и выбросы вредных веществ в атмосферу почти на 60% по сравнению с 2021 годом³⁷. Вместе с тем публично доступный *ESG*-отчёт компании за этот период носит промежуточный характер и охватывает только первое полугодие 2022 года; поэтому указанную оценку нельзя интерпретировать как независимо верифицированное сопоставимое годовое снижение.

В самом промежуточном отчёте показатель расчётных выбросов на единицу выпуска снизился с 481,54 кг CO₂e на автомобиль в 2021 году до 377,26 кг CO₂e на автомобиль в первом полугодии 2022 года — приблизительно на 22%. Это может свидетельствовать об улучшении углеродной интенсивности производства, но требует сопоставления одинаковых периодов и раскрытия методики расчёта³⁸.

Меры по энергоэффективности и мониторингу ресурсов потенциально способны снижать производственные затраты и повышать операционную эффективность. Однако прямой финансовый эффект для себестоимости следует подтверждать аудированной финансовой отчётностью либо отдельными расчётами компании.

В совокупности представленные примеры показывают, что *ESG*-практики обеспечивают не только экологический или социальный эффект, но и измеримое снижение издержек и рост эффективности, что особенно важно для капиталоемких государственных предприятий. Энергосбережение, оптимизация ресурсов и управляемые процессы

³⁷ UzAuto Motors / Uzavtosanoat. (2022). UzAuto Motors published its first ESG report.

³⁸ UzAuto Motors JSC. (2022). Interim Sustainability Report: First Half-Year 2022.

позволяют повышать устойчивость бизнеса без ущерба для выполнения государственных задач.

Таблица 4

**Экономический эффект ESG-практик:
сопоставление опыта Узбекистана и
международных компаний**

Направление	Узбекистан	Международная практика
Энергоэффективность и снижение издержек	UzAuto Motors. Компания заявила о снижении энергопотребления и выбросов почти на 60% относительно 2021 г. Однако доступный отчёт охватывает только I полугодие 2022 г.; сопоставимый показатель углеродной интенсивности снизился примерно на 22% ³⁹ .	Siemens. В 2016–2020 гг. компания планировала инвестировать до 100 млн евро в энергоэффективность собственных объектов, ожидая экономию до 20 млн евро в год ⁴⁰ .
Ресурсы и отходы	UzAuto Motors. Внедряются переработка сырья, экологичные материалы, вторичное использование отходов и мониторинг ресурсов.	Unilever. В 2017 году устойчивые бренды компании росли на 46% быстрее остальных и обеспечили 70% прироста оборота ⁴¹ .
Операционная устойчивость	Энерго- и ресурсосбережение потенциально снижает затраты на энергию, топливо, сырьё и утилизацию; прямой финансовый эффект требует отдельных расчётов.	ESG-практики в энергоменеджменте, управлении ресурсами и цепочками поставок помогают снижать операционные, регуляторные и репутационные риски.

³⁹ UzAuto Motors JSC. Interim Sustainability Report: First Half-Year 2022; UzAuto Motors / Uzavtosanoat. UzAuto Motors published its first ESG report.

⁴⁰ Siemens AG. Climate Change 2020.

⁴¹ Unilever. Результаты Sustainable Living Brands за 2017 год.

Вместе с тем экономический эффект *ESG* не является самоцелью. Оптимизация расходов и повышение эффективности одновременно снижают вероятность аварий, социальных конфликтов, регуляторных санкций и репутационных потерь. Именно поэтому следующий раздел посвящён снижению экологических, социальных и управленческих рисков как логическому продолжению интеграции *ESG* в деятельность государственного предприятия.

4. Снижение рисков

Системное внедрение *ESG* способствует уменьшению совокупных рисков государственных и частных предприятий.

1. Экологические риски. Эти риски снижаются благодаря внедрению технологий с низким уровнем выбросов и систем управления отходами. Например, соблюдение природоохранного законодательства и внедрение системы контроля выбросов в «Навоийурани» позволили избежать экологических инцидентов. Подобные меры минимизируют вероятность штрафов и затрат на устранение последствий.

В международной практике успешный пример демонстрирует *Siemens*. Так, за счёт инвестиций в энергоэффективность и переход на возобновляемые источники компания ежегодно экономит десятки миллионов евро, одновременно снижая углеродный след⁴². *Toyota* внедрила системы энергоменеджмента *ISO 50001* на площадках в Южной Африке и Аргентине. В Южной Африке программа позволила сэкономить 8,15 ГВт·ч энергии и сократить выбросы примерно на 7 804 т CO₂ за два года, а аргентинский завод в Сарате после сертификации *ISO 50001* зафиксировал сокращение энергопотребления на 20% в

⁴² Siemens AG, Sustainability Report 2022, p. 48. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/sustainability/sustainability-reporting.html>

2019–2023 годах⁴³. Эти примеры показывают, что соблюдение и опережение требований экологического регулирования снижают вероятность санкций и повышает операционную устойчивость.

2. Социальные риски. Инвестиции в безопасность труда, достойную оплату, развитие персонала и работу с местными сообществами могут снижать социальные, операционные и репутационные риски. *UzAuto Motors* реализует социальные программы и поддерживает развитие социальной инфраструктуры, однако прямой эффект этих мер на текучесть кадров и трудовые конфликты в публичной отчётности количественно не раскрыт. *Unilever* поставила цель обеспечить к 2030 году достойную оплату или доход для всех лиц, непосредственно поставляющих компании товары и услуги⁴⁴. Опыт *Foxconn* в Китае в начале 2010-х годов показывает, что проблемы с чрезмерной сверхурочной работой, оплатой и охраной труда могут привести к серьёзному репутационному кризису и усилению требований к трудовым практикам.⁴⁵

3. Политические и регуляторные риски. Они существенно сокращаются при условии проактивного внедрения *ESG*-практик. Узбекистан принял стратегический курс на углеродную нейтральность к 2060 году, что отражено в национальных стратегических документах. Компании, заранее внедряющие *ESG*-стандарты, снижают вероятность столкнуться с внезапным ужесточением нормативной базы.

Международная практика показывает, что недостаточное управление *ESG*-рисками может иметь

⁴³ Toyota Argentina S.A. (2024). ISO 50001 Energy Management System Case Study: Toyota Argentina S.A. Lawrence Berkeley National Laboratory / 50001 Ready Insights. Business Benefits of ISO 50001. (2021). Toyota (South Africa) saves US\$360k with ISO 50001. Toyota South Africa Motors. (2021). Sustainability Report 2021.

⁴⁴ Unilever PLC. (2023). Annual Report and Accounts 2022.

⁴⁵ Students and Scholars Against Corporate Misbehaviour (SACOM). (2010). Workers as Machines: Military Management in Foxconn. BBC News. (2018, June 11). Foxconn broke Chinese labour laws — rights group.

серьёзные последствия. После разрушения объектов культурного наследия в Джукан-Гордж в 2020 году *Rio Tinto* столкнулась с общественным и политическим давлением, уходом руководителей и необходимостью пересмотреть систему управления культурным наследием и взаимодействия с традиционными владельцами территории⁴⁶. *Neste*, напротив, развивает возобновляемое топливо как часть стратегии адаптации к переходу к низкоуглеродной экономике, однако результаты компании зависят и от регулирования, мандатов и иных рыночных условий⁴⁷.

Таблица 5

Снижение ESG-рисков: опыт Узбекистана и международная практика

Тип риска	Узбекистан	Международная практика
Экологические риски	АО «Навоийуран». Внедрение систем экологического контроля и мониторинга выбросов направлено на предупреждение экологических инцидентов и повышение соблюдения природоохранных требований. Количественный эффект следует приводить только при наличии годовых показателей и первичного источника.	Neste (Финляндия). Развитие возобновляемого топлива и низкоуглеродных решений является частью стратегии адаптации к климатическому переходу. Результаты бизнеса при этом зависят от регулирования, мандатов и рыночных условий ⁴⁸ .

⁴⁶ Rio Tinto. (2021). Annual Report 2020. Rio Tinto. (2021). Communities and Social Performance Commitments Disclosure: Interim Report. Australian Government. (2021). Australian Government Response to the Destruction of Juukan Gorge.

⁴⁷ Neste Corporation. (2023). Annual Report 2022. Neste.

⁴⁸ Neste Corporation. (2023). Annual Report 2022. Neste.

Социальные риски	UzAuto Motors. Компания реализует программы поддержки работников, развития социальной инфраструктуры и благоустройства. Публичные материалы не позволяют количественно подтвердить их влияние на лояльность персонала, текучесть кадров или трудовые конфликты.	Unilever. Компания интегрирует вопросы достойной оплаты, прав человека и условий труда в управление цепочкой поставок; к 2030 году поставлена цель обеспечить достойную оплату или доход лицам, непосредственно поставляющим товары и услуги компании ⁴⁹ .
Регуляторные и репутационные риски	Узбекистан разрабатывает долгосрочную стратегию достижения углеродной нейтральности в соответствии с Парижским соглашением и внедряет ESG-программы в крупных стратегических госпредприятиях. Официально заявленная измеримая цель — сокращение выбросов парниковых газов на 50% к 2035 году ⁵⁰ .	Rio Tinto (Австралия). Разрушение объектов культурного наследия в Джукан-Гордж в 2020 году вызвало общественную и политическую реакцию, давление инвесторов и уход руководителей. После инцидента компания пересмотрела подходы к управлению культурным наследием и взаимодействию с сообществами ⁵¹ .

Таким образом, управление рисками через *ESG* снижает вероятность экологических аварий, социальных конфликтов и регуляторных санкций. Для Узбекистана это особенно актуально в условиях перехода к «зелёной» экономике и интеграции в глобальные рынки. Мировая практика (*Siemens, Toyota, Unilever, Rio Tinto, Neste*) показывает, что компании, системно внедряющие *ESG*, не только избегают

⁴⁹ Unilever PLC. (2023). Annual Report and Accounts 2022.

⁵⁰ Указ Президента № УП-16 от 30.01.2025; Постановление Кабинета Министров № 221 от 04.05.2026.

⁵¹ Rio Tinto. (2021). Annual Report 2020; Communities and Social Performance Commitments Disclosure: Interim Report.

штрафов и кризисов, но и получают стратегические преимущества в виде экономии, устойчивых кадровых отношений и политической поддержки.

5. Вклад в национальные цели устойчивого развития

ESG-практики вносят значительный вклад в реализацию национальных и международных приоритетов устойчивого развития.

Совместимость со стратегией «Узбекистан — 2030». Постановление Президента № ПП-436 от 2 декабря 2022 года определяет целевой показатель 40% ВИЭ к 2030 году. Указ № УП-37 закрепил ежегодную программу реализации Стратегии «Узбекистан — 2030». Эти задачи невозможны без системного внедрения *ESG* в практику государственных предприятий, поскольку именно они обеспечивают основную часть энергетической, транспортной и промышленной инфраструктуры страны.

Цели устойчивого развития (ЦУР ООН). В 2021 году Узбекистан выпустил первую суверенную облигацию целей устойчивого развития (*SDG*), а в 2023 году — первые «зелёные» облигации. Полученные средства направляются на финансирование приоритетных инфраструктурных и экологических проектов, а именно внедрение водо- и энергосберегающих технологий, развитие транспорта, санитарной и социальной инфраструктуры. Подобные выпуски интегрированы в Государственную программу «зелёного» роста и контролируются по методологии *SDG*, что способствует достижению национальных показателей устойчивого развития.

Привлечение инвестиций и технологий. Внедрение признанных *ESG*-подходов и прозрачное раскрытие существенной нефинансовой информации могут повышать

понятность рисков для инвесторов, кредиторов и технологических партнёров, а также облегчать участие компаний и государства в программах устойчивого финансирования. В 2023–2024 годах Узбекистан продолжил развивать «зелёное» финансирование и сотрудничество с международными финансовыми организациями в сфере «зелёной» трансформации, устойчивой инфраструктуры и интеграции Целей устойчивого развития в бюджетный процесс.

В мировой практике зелёные облигации используются для привлечения средств на проекты декарбонизации и ресурсной эффективности. *EDF* направляет средства, привлечённые через зелёные облигации, на финансирование и рефинансирование проектов в сфере возобновляемой энергетики, модернизации гидроэнергетики, энергоэффективности, электросетей и защиты биоразнообразия⁵².

В Германии суверенные зелёные облигации направляются, в частности, на поддержание и развитие железнодорожной инфраструктуры, включая инвестиционные субсидии *Deutsche Bahn AG* и другим предприятиям с государственным участием⁵³.² *State Grid Corporation of China* развивает электросетевую инфраструктуру, включая «умные сети», интеграцию возобновляемой генерации и накопителей энергии, в контексте национального курса Китая на достижение углеродной нейтральности к 2060 году⁵⁴.

⁵² EDF. (2022). Universal Registration Document 2022.

⁵³ Federal Republic of Germany. (2024). Green Bond Allocation Report 2023. Deutsche Finanzagentur. Federal Republic of Germany. (2025). Green Bond Impact Report 2023–2024.

⁵⁴ International Energy Agency. (2021). An Energy Sector Roadmap to Carbon Neutrality in China. IEA.

Таблица 6

Вклад ESG-практик в национальные цели устойчивого развития: опыт Узбекистана и международная практика

Направление	Узбекистан	Международная практика
Энергетика и декарбонизация	ПП-436 (2022). К 2030 году предусмотрены увеличение мощности ВИЭ до 15 ГВт, доведение их доли в производстве электроэнергии до более 30% и сокращение удельных выбросов ПГ на единицу ВВП на 35% относительно 2010 года ⁵⁵ .	State Grid Corporation of China. Компания развивает «умные» сети, межрегиональную передачу чистой энергии и подключение ВИЭ в рамках национального курса Китая на пик выбросов до 2030 года и углеродную нейтральность до 2060 года ⁵⁶ .
Финансирование через устойчивые облигации	Суверенные облигации Узбекистана. В июле 2021 года размещены первые суверенные SDG-облигации на сумму, эквивалентную 235 млн долларов США. В октябре 2023 года размещены первые суверенные «зелёные» еврооблигации на 4,25 трлн сумов. Средства направляются на экологические и социально значимые проекты ⁵⁷ .	EDF (Франция). Компания использует зелёные облигации для финансирования и рефинансирования проектов в сфере возобновляемой энергетики, гидроэнергетики, энергоэффективности, электросетей и биоразнообразия ⁵⁸ .
Транспорт и инфраструктура	Средства SDG- и зелёных облигаций	Германия / Deutsche Bahn. Поступления от

⁵⁵ Постановление Президента Республики Узбекистан от 2 декабря 2022 года № ПП-436 «О мерах по повышению эффективности реформ, направленных на переход к “зелёной” экономике до 2030 года».

⁵⁶ State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council of China. (2021). State Grid Releases Action Plans for Carbon Neutrality.

⁵⁷ Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan; United Nations Development Programme. Uzbekistan's First SDG Bond Allocation and Impact Report.

⁵⁸ EDF. (2022). Universal Registration Document 2022.

	направляются, в том числе, на развитие общественного и железнодорожного транспорта, расширение метро, водосберегающие технологии, санитарную инфраструктуру и иные экологические проекты ⁵⁹ .	суверенных зелёных облигаций Германии направляются на развитие транспортной инфраструктуры, включая инвестиционные субсидии <i>Deutsche Bahn AG</i> . Электрификация железнодорожной сети рассматривается как значимый инструмент декарбонизации транспорта ⁶⁰ .
Интеграция в глобальные ЦУР	Выпуск суверенных <i>SDG</i> -облигаций позволяет привлекать средства международных инвесторов для финансирования государственных программ, увязанных с ЦУР — в сферах образования, здравоохранения, водного хозяйства, транспорта, контроля загрязнения, управления природными ресурсами и «зелёной» энергетики ⁶¹ .	Прозрачное раскрытие финансовой и существенной <i>ESG</i> -информации помогает инвесторам и кредиторам оценивать долгосрочные риски и возможности компании. При этом нельзя утверждать, что <i>ESG</i> -практики сами по себе обеспечивают доступ к технологиям или международным партнёрствам «в 1,5–2 раза чаще» ⁶² .

Таким образом, ESG-практики позволяют государственным предприятиям Узбекистана вносить прямой вклад в достижение стратегических целей «Нового Узбекистана» и интеграцию страны в международную систему устойчивого

⁵⁹ United Nations Development Programme. (2023). Uzbekistan Issues First Ever Green Sovereign Eurobonds Worth 4.25 Trillion UZS on the London Stock Exchange.

⁶⁰ Federal Republic of Germany. (2024). Green Bond Allocation Report 2023. Deutsche Finanzagentur. Federal Republic of Germany. (2025). Green Bond Impact Report 2023–2024. Deutsche Finanzagentur.

⁶¹ Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan; United Nations Development Programme. Uzbekistan's First SDG Bond Allocation and Impact Report.

⁶² International Finance Corporation. (2022). IFC ESG Guidebook. World Bank Group.

развития. Для госкомпаний это не только требование государства, но и возможность привлечь финансирование, инновации и международные технологии. Международный опыт (*EDF, Deutsche Bahn, State Grid*) подтверждает, что участие госпредприятий в «зелёных» инициативах становится ключевым драйвером национальной устойчивости.

ЧАСТЬ 5. ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ ESG

1. Дорожная карта внедрения ESG на 3 года

Дорожная карта (таблица 7) структурирована по годам и охватывает шесть ключевых управленческих блоков. Для каждого блока указаны конкретные действия, ожидаемый результат и ответственное подразделение. Карта основана на методологии МФК (*ESMS Implementation Handbook*), принципах ОЭСР для госпредприятий (2024) и требованиях национального законодательства, включая Указ № УП-16 от 30.01.2025. Здесь и далее ГП — государственные предприятия; наблюдательный совет (Набсовет) соответствует совету директоров в терминологии ОЭСР.

ВАЖНО: Временные рамки являются ориентировочными. Предприятия с уже существующими элементами *ESG* (*ISO-системы, МСФО-отчётность, экологический аудит*) могут ускорить реализацию отдельных этапов.

Таблица 7

Дорожная карта внедрения ESG на три года

	Год 1: подготовка	Год 2: внедрение	Год 3: отчётность и масштабирование	Ответственный
Блок	Ключевые действия	Ключевые действия	Ключевые действия	
Управление и структура	• Издать приказ о создании рабочей группы по ESG • Назначить ESG-координатора • Утвердить план-график внедрения ESG • Провести установочное совещание с топ-менеджментом	• Создать ESG-комитет при Набсовете • Включить ESG в повестку квартальных заседаний Набсовета • Утвердить Политику устойчивого развития • Обучить членов Набсовета и CFO/CSO	• Провести ежегодный обзор ESG-стратегии • Связать KPI менеджеров с ESG-показателями • Подать заявку на получение ESG-рейтинга (Sustainable Fitch или аналог)	Генеральный директор Набсовет ESG-координатор
Диагностика и стратегия	• Провести ESG-аудит (GAP-анализ) по блокам E, S, G	• Утвердить ESG-стратегию с целями	• Обновить ESG-стратегию по итогам	Служба стратегического планирования

	• Инвентаризовать экологические данные за 2–3 года • Провести анализ заинтересованных сторон (stakeholder mapping) • Определить существенные ESG-факторы для отрасли	показателями до 2030 г. • Увязать с УП-16 от 30.01.2025 и «Узбекистан — 2030» • Провести первый внутренний ESG-аудит • Составить матрицу существенности	первого отчётного цикла • Сопоставить показатели с отраслевыми бенчмарками • Верифицировать ключевые данные у независимой стороны	ESG-рабочая группа
Е — Экология	• Инвентаризовать источники выбросов (Охват 1 и 2 по GHG Protocol) • Замерить базовые показатели энергопотребления и выбросов CO₂ • Провести энергоаудит основных производственных объектов	• Внедрить систему экологического менеджмента (ISO 14001 или аналог) • Установить цифровые приборы учёта потребления энергии и воды • Реализовать первые проекты энергосбережения	• Раскрыть данные о выбросах в ESG-отчёте по GHG Protocol • Установить научно обоснованные климатические цели (SBTi) • Оценить возможность участия в программах «зелёного» финансирования	Главный эколог Технический директор Отдел энергетики

	• Определить приоритетные точки снижения выбросов	(окупаемость <3 лет) • Рассчитать углеродный след продукции (Охват 3 — по значимым цепочкам)	• Сертифицировать систему энергонедржмента (ISO 50001)	
S — Социальная сфера	• Собрать статистику травматизма за 3 года, рассчитать LTIFR • Провести анонимный опрос сотрудников об условиях труда • Инвентаризовать социальные льготы и программы • Определить долю местного персонала в руководстве	• Внедрить ESMS — систему экологического и социального менеджмента (методика МФК) • Ввести обязательное обучение ОТ и ПБ для всех уровней • Открыть горячую линию для жалоб работников и граждан • Разработать программу развития местных кадров	• Опубликовать данные по LTIFR, текущие, гендерному балансу • Пройти аудит условий труда по стандарту SA8000 или аналог • Внедрить систему реагирования на обращения с КРІ по срокам закрытия	Директор по персоналу Служба охраны труда Менеджер по привлечению инвестиций

		на руководящих позициях		
G — Управление	- Оценить структуру Набсовета: доля независимых членов - Провести самооценку корпоративного управления (матрица МФК) - Актуализировать Кодекс этики и Антикоррупционную политику - Описать процедуру управления конфликтом интересов	- Внедрить или обновить горячую линию комплаенс (анонимность гарантирована) - Разработать политику вознаграждения, привязанную к ESG-KPI - Внедрить матрицу рисков ESG для совета директоров - Начать подготовку данных для первого ESG-отчёта по GRI	- Опубликовать первый полноценный ESG-отчёт (в соответствии с GRI Standards 2021) - Пройти внешнюю верификацию данных (Limited Assurance) - Раскрыть состав Набсовета, комитетов, систему вознаграждений - Подготовить данные для аудита по IFRS S1/S2 (для внешних инвесторов)	Корпоративный секретарь Служба комплаенс Внутренний аудит
Отчётность и коммуникация	Определить стандарт отчётности (GRI, GRI + ISSB)	Выпустить пилотный раздел ESG в годовом отчёте	Опубликовать самостоятельный ESG-отчёт или интегрированный отчёт	Служба PR/IR Финансовый директор ESG-координатор

	• Назначить ответственного за сбор ESG-данных • Сформировать реестр показателей и источников данных • Разработать внутренний шаблон ESG-отчёта	• Провести сессии для определения существенных тем • Настроить ИТ-систему для автоматизированного сбора ESG-данных • Обеспечить публикацию не позднее 30 июня	• Провести внешний экологический аудит (ЗРУ-678) • Разместить ESG-отчёт на сайте ГП и направить в UzAssets • Подготовить пресс-релиз и брифинг для СМИ	
✓ Ключевой результат года	ESG-рабочая группа создана. Базовые данные собраны. GAP-анализ завершён. ESG-стратегия в разработке.	ESG встроен в систему управления. ESMS внедрена. Горячая линия работает. Пилотный ESG-раздел опубликован.	Полноценный ESG-отчёт опубликован. Внешняя верификация пройдена. ESG-рейтинг получен.	

2. Интеграция с нормативной базой Узбекистана

Ключевой регуляторный контекст: Указ Президента РУз № УП-16 от 30.01.2025 «О Государственной программе по реализации Стратегии „Узбекистан — 2030“ в Год охраны окружающей среды и „зелёной“ экономики» прямо требует от промышленных ГП перехода к экологически ответственным практикам и снижения нагрузки на окружающую среду. Данный указ является нормативным основанием для форсированного начала работ по блоку *E* (экология) уже в 2025 году.

Таблица 8

Нормативные акты Республики Узбекистан и связанные с ними ESG-действия

Нормативный акт	Ключевые требования к ГП	Связанные ESG-действия	Сроки исполнения
УП-16 от 30.01.2025 Год охраны окружающей среды и «зелёной» экономики («Узбекистан — 2030»)	Снижение выбросов промышленными предприятиями; перевод ГП на «зелёные» практики; отчётность по экологическим показателям	Базовый замер выбросов CO ₂ , план декарбонизации, первый экологический раздел в ESG-отчёте	2025 год — инвентаризация и план 2026 — первые результаты в отчёте
УП-37 от 21.02.2024 Год поддержки молодёжи и бизнеса («Узбекистан — 2030»)	Открытое корпоративное управление ГП; прозрачность, МСФО, цифровизация закупок, КСО-отчётность для ГП с долей	Публикация ESG-отчёта не позднее 30 июня; корпоративный KPI по прозрачности; МСФО-отчётность с	ESG-отчёт — ежегодно, не позднее 30 июня

Нормативный акт	Ключевые требования к ГП	Связанные ESG-действия	Сроки исполнения
	государства ≥50%	внешним аудитом	
ПП-436 от 02.12.2022 «Зелёная» экономика до 2030 года	Снижение углеродоёмкости ВВП; ВИЭ — 40% к 2030 г.; поддержка «зелёных» проектов и инвестиций	Энергоаудит и план перехода на ВИЭ; расчёт углеродного следа продукции; участие в механизмах «зелёного» финансирования (ИБР, ЕБРР)	2025–2030 — поэтапная реализация плана
УП-70 от 21.04.2025 «О Программе приватизации на 2025 год»	Электронные торги; участие международных консультантов; прозрачность сделок. ESG-профиль ГП влияет на привлекательность актива	Подготовка ESG-данных для due diligence; раскрытие ESG в инвестиционном меморандуме; устранение критических ESG-рисков до сделки	До начала приватизационных процессов
ЗРУ-678 «Об экологическом аудите» (вступил в силу 17.03.2022)	Обязательный независимый экологический аудит для предприятий с высокой экологической нагрузкой; положительное заключение снижает частоту плановых проверок	Включить экологический аудит в план ESG-мероприятий (год 2–3); использовать результаты аудита как базу для экологического блока ESG-отчёта	Не реже 1 раза в 3 года (для предприятий 1-й категории — ежегодно)

Перечень нормативных актов актуален по состоянию на 1 июля 2025 г. Отслеживайте обновления на lex.uz и uz-assets.uz. В 2025–2026 гг. ожидается принятие подзаконных актов, конкретизирующих требования к ESG-отчётности ГП.

3. Типовые KPI для промышленного госпредприятия

Таблица 9 содержит 15 ключевых показателей эффективности по блокам *E, S, G*, адаптированных для типичного промышленного ГП Узбекистана (горнодобыча, металлургия, химия, энергетика). Методология расчёта соответствует стандартам *GRI, GHG Protocol, MOT (ILO)* и *ISO 45001*. Все показатели совместимы с требованиями отчётности по стандартам *GRI 2021* и рейтинговой методологии *Sustainable Fitch*.

Принципы отбора KPI:

(1) Измеримость — каждый показатель имеет чёткую формулу расчёта;

(2) Управляемость — *KPI* находится в зоне влияния конкретного подразделения;

(3) Существенность — отражает реальные риски, характерные для узбекистанских ГП;

(4) Сопоставимость — позволяет сравнение с международными бенчмарками и между ГП внутри портфеля *UzAssets*.

Таблица 9

Типовые ESG-KPI для промышленного государственного предприятия

KPI	Описание показателя	Формула / Методика расчёта	Целевой ориентир (базовый)	Периодичность	Ответственный
Е — ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ					
Удельные выбросы CO ₂	Выбросы парниковых газов (Охваты 1+2) на единицу продукции	тCO ₂ -экв. / тонну продукции (GHG Protocol, Охват 1+2)	Снижение на 5% ежегодно от базового года	Ежеквартально	Главный эколог
Энергоёмкость продукции	Потребление первичной энергии на единицу произведённой продукции	ГДж / тонну продукции (ГДж / млн сумов выручки)	Снижение на 3–7% в год	Ежеквартально	Технический директор / Отдел энергетики
Водопотребление	Объём забора воды на единицу продукции (критично для Центральной Азии)	м ³ / тонну продукции	Снижение на 5% в год	Ежеквартально	Главный эколог

КРІ	Описание показателя	Формула / Методика расчёта	Целевой ориентир (базовый)	Периодичность	Ответственный
Переработка отходов	Доля твёрдых промышленных отходов, направленных на переработку или повторное использование	% от общего объёма обработанных отходов	Не менее 50% к году 3	Ежегодно	Технический директор
Экологические инциденты	Количество нарушений экологического законодательства, повлёкших штрафы или предписания регуляторов	Ед. в год (абсолютное число нарушений)	0 значимых инцидентов	Ежеквартально	Главный эколог / Служба ОТ и ПБ
S — СОЦИАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ					
LTIFR (коэффициент частоты)	Частота травм с потерей рабочего времени на 1 млн отработанных	$LTIFR = (\text{Кол-во НС с потерей рабочего времени} / \text{время})$	Снижение на 10% ежегодно Цель: ≤ 1,0 к году 3	Ежеквартально / Ежегодно	Директор по персоналу / Служба ОТ и ПБ

КРІ	Описание показателя	Формула / Методика расчёта	Целевой ориентир (базовый)	Периодичность	Ответственный
травматизма)	часов. Базовый показатель безопасности по MOT/ISO 45001.	Отработанные чел-часы) × 1 000 000			
Смертельный травматизм	Абсолютное число смертельных случаев на производстве. Цель — нулевая смертность.	Кол-во смертельных НС в год (абс.)	0 (нулевая цель)	Ежегодно	Технический директор / Директор по персоналу
Доля местного персонала в руководстве	Процент граждан РУз на руководящих позициях (топ-менеджмент + средний менеджмент). Связан с целью «Узбекистан — 2030» по раз-	% сотрудников граждан РУз от общего числа руководителей всех уровней	≥ 80% к году 3	Ежегодно	Директор по персоналу

КРІ	Описание показателя	Формула / Методика расчёта	Целевой ориентир (базовый)	Периодичность	Ответственный
	витию кадрового потенциала.				
Текучесть кадров	Добровольные увольнения сотрудников. Высокая текучесть — индикатор социального неблагополучия и операционного риска.	$\left(\frac{\text{Число уволившихся добровольно}}{\text{ср. численность}} \right) \times 100\%$	Ниже среднеотраслевого значения; снижение на 2 п.п. ежегодно	Ежегодно	Директор по персоналу
Охват обучением по ОТ и ПБ	Доля сотрудников, прошедших обязательное обучение по охране труда и промышленной безопасности в отчётном году.	$\left(\frac{\text{Число прошедших обучение}}{\text{Общая численность}} \right) \times 100\%$	100% ко 2-му году	Ежегодно	Служба ОТ и ПБ / HR

КРІ	Описание показателя	Формула / Методика расчёта	Целевой ориентир (базовый)	Периодичность	Ответственный
G — УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ					
Доля независимых членов Набсовета	Процент независимых директоров в Наблюдательном совете. Базовый критерий ОЭСР для ГП. Связан с правилами корпоративного управления UzAssets.	(Число независимых членов / Общее число членов Набсовета) × 100%	≥ 30% к году 1; ≥ 40% к году 3	Ежегодно	Корпоративный секретарь / Набсовет
Наличие горячей линии комплаенс	Функционирует ли анонимная горячая линия для сообщений о нарушениях? Число обращений и % закрытых в срок — индикатор	Бинарный (да/нет) + Число обращений, % закрытых в нормативный срок (≤30 дней)	Линия запущена к Q2 года 2 ≥ 90% обращений закрыто в срок	Ежеквартально	Служба комплаенс / Внутренний аудит

КРІ	Описание показателя	Формула / Методика расчёта	Целевой ориентир (базовый)	Периодичность	Ответственный
	катор зрелости G-блока.				
Соблюдение сроков публикации ESG-отчёта	Опубликован ли ESG-отчёт (раздел) в установленном срок? Нормативное требование для ГП с долей государства ≥50% — не позднее 30 июня.	Бинарный (да/нет) + Дата фактической публикации в сравнении с нормативным сроком	100% соблюдение норматива	Ежегодно	ESG-координатор / CFO
ESG в системе вознаграждений менеджмента	Доля ESG-показателей в системе KPI и бонусной мотивации членов правления и руководителей подразделений.	% веса ESG-показателей в совокупном KPI-пакете топ-менеджмента	≥ 10% к году 2; ≥ 20% к году 3	Ежегодно	Набсовет / HR

КРІ	Описание показателя	Формула / Методика расчёта	Целевой ориентир (базовый)	Периодичность	Ответственный
	Индикатор реальной интеграции ESG в управление.				
Устранение нарушений по итогам внутреннего ESG-аудита	Доля нарушений и несоответствий, выявленных при внутреннем ESG-аудите и устранённых в установленные сроки.	$\frac{\text{Устранённые нарушения}}{\text{Выявленные нарушения}} \times 100\%$	$\geq 80\%$ к году 2; $\geq 95\%$ к году 3	Ежегодно	Внутренний аудит / Служба комплаенс

Источники: GRI Standards 2021; GHG Protocol Corporate Accounting Standard; ISO 45001:2018; IFC ESMS Implementation Handbook v.2.1; OECD Guidelines on Corporate Governance of SOEs 2024; Sustainable Fitch ESG Scoring Methodology.

4. Пять типичных ошибок при подготовке первого ESG-отчёта

Раздел основан на анализе практики узбекистанских ГП, рекомендациях *KPMG ESG Strategy Review* (2024), опыте МФК по сопровождению государственных предприятий, а также аналитике *PwC ESG Awareness Survey Uzbekistan* (2024). Каждая ошибка описана по схеме: 1) симптомы; 2) последствия; 3) решение (таблица 10).

Ключевой факт: по данным PwC (2024), лишь около 25% компаний в Узбекистане имеют оформленную ESG-стратегию с чёткими целями и показателями. Большинство ошибок — системные, а не случайные. Их устранение не требует больших ресурсов, но требует управленческой воли.

131

Таблица 10

Пять типичных ошибок при подготовке первого ESG-отчёта

#	Типичная ошибка	Симптомы	Последствия для ГП	Как избежать / исправить
01	«ESG ради отчётности»: данные собираются, но не используются в управлении	ESG-показатели существуют в отчёте, но не фигурируют на совещаниях топ-менеджмента, не влияют на бюджет и KPI подразделений.	ESG не снижает реальные риски. Первая же серьёзная авария или экологический инцидент покажет, что система была декоративной. Доверие государства и	Включить ESG-показатели в квартальные управленческие отчёты для Набсовета. Привязать хотя бы 3 ключевых ESG-KPI к

#	Типичная ошибка	Симптомы	Последствия для ГП	Как избежать / исправить
		Отчёт готовится раз в год «для галочки».	инвесторов подпрыгивает.	бонусам менеджеров уже в году 1.
02	Отсутствие базовых данных: невозможно показать прогресс	ГП публикует ESG-отчёт, но не может ответить: «На сколько снизились выбросы CO ₂ по сравнению с 2022 годом?» Данные либо не собирались, либо собирались непоследовательно.	Нельзя установить амбициозные, но реалистичные цели. Регулятор и инвесторы воспринимают отчётность как неполную. Рейтинговые агентства снижают оценку за отсутствие исторических рядов.	В год 1: провести ретроспективный сбор данных за 2–3 года (выбросы, травматизм, энергопотребление). Зафиксировать базовый год. Создать реестр источников данных и методологию расчёта.
03	ESG — «дело одного отдела»: ответственность не распределена	Нанимают ESG-менеджера или назначают ответственного из IR-службы. Все запросы данных идут через него. Производственные и финансовые подразделения	Данные собираются медленно и с ошибками. Реальные риски (выбросы, травматизм) не управляются, потому что производственники не считают ESG своей сферой ответственности.	Назначить «ESG-чемпионов» в каждом ключевом подразделении (производство, HR, финансы, закупки). Закрепить ответственность за сбор конкретных показателей в должностных инструкциях. ESG-

#	Типичная ошибка	Симптомы	Последствия для ГП	Как избежать / исправить
		воспринимают ESG как «чужую задачу».		координатор — методолог и агрегатор, а не исполнитель.
04	«Greenwashing» («зелёное» лукавство): раскрываются только успехи	В ESG-отчёте указаны только позитивные показатели. Высокий LTIFR «потерялся» в отчёте. Экологические инциденты не упомянуты. Провалы по целям прошлого года не объяснены.	Рейтинговые агентства (Sustainable Fitch, MSCI) снижают оценку за неполноту. ESG-аудиторы выявят расхождения. Медиа и общество при первой возможности используют несоответствие как скандал.	Следовать принципу баланса GRI: раскрывать как достижения, так и отставания от целей с объяснением причин. Провалы плюс план коррекции — признак зрелости. Провалы без плана — провал доверия.

#	Типичная ошибка	Симптомы	Последствия для ГП	Как избежать / исправить
05	ESG без бюджета: приоритеты декларируются, но не финансируются	ESG-стратегия принята. Цели по снижению выбросов установлены. Но в инвестиционном бюджете нет статьи на энергоаудит, модернизацию очистных сооружений или обучение персонала по ОТ и ПБ.	ESG-цели недостижимы без инвестиций. Кажущаяся экономия на ESG оборачивается дорогостоящими авариями, штрафами и экстренными ремонтами. Репутация ГП перед UzAssets и международными финансовыми институтами ухудшается.	При формировании годового бюджета выделять отдельную строку «ESG-инвестиции» с разбивкой по E/S/G. В году 1 достаточно 0,5–1% от CAPEX. Приоритет — мероприятия с быстрой окупаемостью (энергосбережение, обучение по ОТ и ПБ).

✓ ЧЕК-ЛИСТ: «Готовы ли мы к первому ESG-отчёту?»

- ☐ Создана ESG-рабочая группа с распределённой ответственностью по подразделениям
- ☐ Собраны базовые данные за 2–3 года: выбросы CO₂, энергопотребление, LTIFR, текучесть кадров
- ☐ Проведён анализ заинтересованных сторон и определены существенные ESG-факторы
- ☐ Утверждены ESG-KPI, привязанные к системе мотивации менеджеров
- ☐ ESG-показатели включены в квартальную управленческую отчётность для Набсовета

- ☐ Определён стандарт отчётности (минимум: GRI Standards 2021) и назначен ответственный за сбор данных
- ☐ Горячая линия комплаенс введена в эксплуатацию
- ☐ Проведён первый внутренний ESG-аудит (или аудит по ISO 14001/ISO 45001)
- ☐ Бюджет на ESG-мероприятия включён в годовой план CAPEX/OPEX
- ☐ Проект ESG-отчёта прошёл внутреннее согласование с CFO, CEO и юридической службой
- ☐ Дата публикации ESG-отчёта запланирована (не позднее 30 июня — для ГП с долей государства ≥50%)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-678 от 15.03.2021 «Об экологическом аудите». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (LexUZ).

2. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 221 от 04.05.2026 «О мерах по внедрению принципов устойчивого развития и экологического, социального и корпоративного управления (ESG)».

3. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-436 от 02.12.2022 «О мерах по повышению эффективности реформ, направленных на переход Республики Узбекистан на „зелёную“ экономику до 2030 года».

4. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-4611 от 24.02.2020 «О дополнительных мерах по переходу на международные стандарты финансовой отчётности».

5. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-16 от 30.01.2025 «О Государственной программе по реализации Стратегии „Узбекистан — 2030“ в Год охраны окружающей среды и „зелёной“ экономики».

6. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-37 от 21.02.2024 «О Государственной программе по реализации Стратегии „Узбекистан — 2030“ в Год поддержки молодёжи и бизнеса».

7. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-70 от 21.04.2025 «О Программе приватизации на 2025 год».

8. Directive (EU) 2025/794 of the European Parliament and of the Council of 14 April 2025 amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements (“Stop-the-Clock Directive”). Official Journal of the European Union, L, 16.04.2025.

9. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026 amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting requirements and certain corporate sustainability due diligence requirements ("Omnibus I Directive"). Official Journal of the European Union, L, 26.02.2026.

Прочая использованная литература

10. Агентство по управлению государственными активами РУз. (н.д.). Эволюция международных ESG стандартов и будущее отчетности госкомпаний [Презентация]. UzAssets. <https://uz-assets.uz/ru/presentations/>

11. АО «Узтрансгаз». (2024). ESG-отчет об устойчивом развитии 2023.

12. ГП «Навоийуран». (2025, 11 апреля). Государственное предприятие «Навоийуран» получило ESG-рейтинг. <https://navoiyuran.uz/ru/ru11042025/>

13. ГП «Навоийуран». (2025, 24 декабря). ESG-рейтинг государственного предприятия «Навоийуран» повышен с 55 до 61 балла. <https://navoiyuran.uz/ru/ru24122025/>

14. Курсив Медиа. (н.д.). CSRD и Узбекистан: как новые стандарты ЕС меняют правила игры для бизнеса.

15. Курсив Медиа. (2025, 3 июня). Рейтинг ESG: опыт «Узметкомбината».

16. Московская биржа. (2024). Как соответствовать лучшим практикам устойчивого развития: Руководство для эмитента (3-е изд.).

17. МФК. (2016). Руководство по внедрению системы экологического и социального менеджмента.

18. Национальный комитет по экологии и изменению климата. (2025, 17 января). Принимаются меры в отношении владельцев теплиц, наносящих вред атмосфере. <https://gov.uz/ru/eeco/news/view/33281>

19. НГМК. Нефинансовая отчетность и документы. Навоийский горнометаллургический комбинат.

20. Норникель. (2021). Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Отчет об устойчивом развитии.

21. ОЭСР. (н.д.). Финансирование перехода Узбекистана к «зеленой» экономике. OECD Publishing.

22. ОЭСР. (2024). Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием 2024. OECD Publishing.

23. Правительство Республики Узбекистан. (2023). Добровольный Национальный Обзор о реализации национальных целей и задач устойчивого развития Узбекистана до 2030 года (второй). Министерство экономики и финансов РУз.

24. Australian Government. (2021). Australian Government response to the destruction of Juukan Gorge.

25. BBC News. (2018, June 11). Foxconn broke Chinese labour laws — rights group.

26. Beckmann, J., & Rogmann, J. (2024). Determinants and effects of country ESG controversy. Energy Economics, 131, 107326.

27. Business Benefits of ISO 50001. (2021). Toyota (South Africa) saves US\$360k with ISO 50001.

28. CDP. (2024). Capital markets signatory list 2024.

29. Committee of European Auditing Oversight Bodies. (2024). CEAOB guidelines on limited assurance on sustainability reporting. European Commission.

30. Diginex. (н.д.). ESG reporting essentials: ESG risks that your company should focus on. <https://www.diginex.com/insights/esg-risks-that-your-company-should-focus-on>

31. Ecoism. (н.д.). Double Materiality. Двойная существенность: понятие и методология. <https://www.ecoism.ru/post/double-materiality>

32. Edelman. (2023). 2023 Edelman Trust Barometer special report: The collapse of the purchase funnel. Edelman.

33. EDF. (2022). Universal registration document 2022. EDF.
34. ESG Foundation. Keeping current — ESG Foundation.
<https://esgfoundation.org/keeping-current>
35. ESG Online. Внедрение ESG. Составление карты заинтересованных сторон (stakeholders). Teletype.
https://teletype.in/@esg_online/stakeholdermap.html
36. European Commission. (n.d.). Corporate sustainability reporting.
37. European Commission / EFRAG. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 — General requirements; ESRS 2 — General disclosures).
38. Federal Republic of Germany. (2024). Green bond allocation report 2023. Deutsche Finanzagentur.
39. Federal Republic of Germany. (2025). Green bond impact report 2023–2024. Deutsche Finanzagentur.
40. Global Reporting Initiative. GRI global adoption by top companies continues to grow.
41. Global Reporting Initiative. (2016). GRI 102: General disclosures 2016.
42. Global Reporting Initiative. (2016). GRI 413: Local communities 2016.
43. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2021, November 10). ESG governance: Board and management roles & responsibilities.
44. HPBS. ESG: Новый стандарт для бизнеса и общества.
<https://hpbs.uz/articles/esg-a-new-standard-for-business-and-society>
45. IFRS Foundation. IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information.
46. IFRS Foundation. IFRS S2 Climate-related disclosures.
47. IFRS Foundation. Introduction to the ISSB and IFRS sustainability disclosure standards.

48. IFRS Foundation. (2025, June). IFRS Foundation publishes jurisdictional profiles providing transparency and evidencing progress towards adoption of ISSB Standards.

49. International Energy Agency. (2021). An energy sector roadmap to carbon neutrality in China. IEA.

50. International Finance Corporation. Corporate governance in state-owned enterprises. IFC.

51. International Finance Corporation. Corporate governance progression matrix for state-owned enterprises. IFC Corporate Governance Methodology Tools.

52. International Finance Corporation. (2015). Environmental and social management system implementation handbook (Version 2.1). IFC.

53. International Finance Corporation. (2022). IFC ESG guidebook. World Bank Group.

54. Kadrovik.uz. (2025, 26 декабря). Более 700 травм на работе за год. Как оформлять несчастные случаи и как сократить риск происшествий в организации.

55. KPMG. (2025). KPMG International report finds growing link between sustainability and executive pay.

56. KPMG Kazakhstan. (2024). IFRS S1 and S2 implementation.

57. Manifest Climate. Navigating the CSRD timeline: Key deadlines to know. <https://www.manifestclimate.com/blog/csrd-timeline/>

58. Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan. (2025, February 25). Uzbekistan issues next sovereign international bonds. Government portal of the Republic of Uzbekistan.

59. Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan, & United Nations Development Programme. (n.d.). Uzbekistan's first SDG bond allocation and impact report.

60. Navoiyazot. Интегрированная система менеджмента. <https://www.navoiyazot.uz/ru/menu-55/integrirovannaia-sistema-menedzmenta>
61. Neste Corporation. (2023). Annual report 2022. Neste.
62. OECD. (2022). ESG ratings and climate transition: An assessment of the alignment of E pillar scores and metrics. OECD Business and Finance Policy Papers.
63. OECD. (2025). Responsible business conduct for sustainable infrastructure in Kazakhstan, Mongolia and Uzbekistan. OECD Publishing.
64. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.
65. PwC. (2025). Global annual review 2025.
66. PwC Uzbekistan. (2024). ESG awareness in Eurasia: Survey (PwC Uzbekistan Edition).
67. Rio Tinto. (2021). Annual report 2020. Rio Tinto.
68. Rio Tinto. (2021). Communities and social performance commitments disclosure: Interim report. Rio Tinto.
69. Rio Tinto. (2023). Sustainability reporting 2022: Annual Report 2022, Sustainability Fact Book 2022 and Climate Change Report 2022. Rio Tinto.
70. Siemens AG. (2020). Climate change 2020. Siemens AG.
71. Siemens AG. (2022). Sustainability report 2022.
72. Spot.uz. (2024, 13 марта). Что такое ESG и зачем компаниям в Узбекистане уделять внимание устойчивому развитию. <https://www.spot.uz/ru/2024/03/13/esg-uzbekistan/>
73. Spot.uz. (2025, 2 декабря). S&P повысило кредитные рейтинги НГМК, АГМК и «Узбекнефтегаза». <https://www.spot.uz/ru/2025/12/02/sp-ratings/>
74. State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council of China. (2021). State Grid releases action plans for carbon neutrality.

75. Students and Scholars Against Corporate Misbehaviour (SACOM). (2010). Workers as machines: Military management in Foxconn. SACOM.

76. Sustainability Magazine. The problems KPMG has identified in corporate ESG strategies. <https://sustainabilitymag.com/articles/the-problems-kpmg-has-identified-in-corporate-esg-strategies>

77. Toyota Argentina S.A. (2024). ISO 50001 energy management system case study: Toyota Argentina S.A. Lawrence Berkeley National Laboratory / 50001 Ready Insights.

78. Toyota South Africa Motors. (2021). Sustainability report 2021.

79. UNDP. (2023). Uzbekistan issues first ever green sovereign Eurobonds worth 4.25 trillion UZS on the London Stock Exchange.

80. Unilever. (н.д.). Результаты Sustainable Living Brands за 2017 год.

81. Unilever PLC. (2023). Annual report and accounts 2022. Unilever.

82. United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. United Nations.

83. United Nations Global Compact. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. United Nations.

84. UN Principles for Responsible Investment. (2023). Annual report 2023. PRI Association.

85. UzAssets. A seminar was held on the topic "Sustainable development of state-owned companies according to ESG principles". <https://uz-assets.uz/ru/a-seminar-was-held-on-the-topic-sustainable-development-of-state-owned-companies-according-to-esg-principles/>

86. UzAssets. (2025). The State Enterprise "Navoiyuran" announces the awarding of debut corporate ESG rating by the international rating agency Sustainable Fitch. <https://uz->

assets.uz/en/the-state-enterprise-navoiyuran-announces-the-awarding-of-debut-corporate-esg-rating-by-the-international-rating-agency-sustainable-fitch/

87. UzAuto Motors JSC. (2022). Interim sustainability report: First half-year 2022.

88. UzAuto Motors / Uzavtosanoat. (2022). UzAuto Motors published its first ESG report.

89. Whelan, T., Atz, U., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015–2020. NYU Stern Center for Sustainable Business & Rockefeller Asset Management.

90. World Bank. (2014). Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit. World Bank Group.

91. World Bank. (2020). Managing environmental and social risks in state-owned enterprises. World Bank Group.

92. World Bank, & Institute for Health Metrics and Evaluation. (2016). The cost of air pollution: Strengthening the economic case for action. World Bank.

93. Yuz.uz. (2025). АО «НГМК» присвоен ESG-рейтинг Sustainable Fitch. <https://yuz.uz/ru/news/ao-ngmk-prisvoen-esg-reyting-sustainable-fitch>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Значение ESG для государственных предприятий	3
Цели внедрения ESG	3
Роль государства как собственника и регулятора.....	5
ЧАСТЬ 1. ОСНОВЫ ESG	7
1. Что такое ESG?.....	7
1.1. Суть ESG и его значение для компании	7
1.2. Эволюция концепции	8
1.3. Отличие ESG от традиционной отчётности.....	11
1.4. Роль и ответственность государственных компаний в контексте устойчивого развития	15
2. Международные стандарты и инициативы	17
2.1. Ключевые международные стандарты ESG: как в них ориентироваться государственным компаниям	17
2.2. Опыт МФК и ОЭСР для госпредприятий	20
2.3. Роль ESG-рейтингов и индексов в оценке устойчивости государственных компаний.....	23
3. Причины внедрения ESG в госсекторе.....	25
3.1. ESG как инструмент подотчётности и контроля	25
3.2. ESG как система управления рисками и предотвращения кризисов.....	27
3.3. ESG как инструмент создания долгосрочной стоимости для общества и государства	32
ЧАСТЬ 2. ПОШАГОВОЕ ВНЕДРЕНИЕ ESG	37
1. С чего начинается внедрение ESG в компании.....	37
1.1. Понимание текущей ситуации в компании	37
1.2. Выявление ключевых слабых мест и рисков.....	39

1.3. Определение текущего уровня и ключевых пробелов.....	41
2. Формирование ESG-стратегии	44
2.1. Утверждение миссии, видения и целей	44
2.2. Связь ESG-стратегии с государственной политикой 46	
2.3. Выделение ESG-приоритетов по отраслям	48
3. Интеграция ESG в систему управления	49
3.1. Роль совета директоров в интеграции ESG	50
3.2. Роль менеджмента: внедрение ESMS	52
(Environmental & Social Management System)	52
3.3. Встроенность ESG в бизнес-модели, бюджетирование и KPI	55
4. Риски и существенность.....	58
4.1. Идентификация ESG-рисков	58
4.2. Существенность факторов для госпредприятия...60	
4.3. Определение KPI по каждому направлению	63
5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами	66
5.1. Определение ключевых заинтересованных сторон и их влияния.....	67
5.2. Диалог и обратная связь.....	69
5.3. Инклюзия интересов работников, клиентов, общества.....	71
ЧАСТЬ 3. ПРАКТИКА РАСКРЫТИЯ И ОТЧЁТНОСТИ.....	73
1. ESG-отчётность	73
1.1. Структура ESG-отчёта	73
1.2. Объём и качество раскрытия.....	75
1.3. Стандарты раскрытия ESG-информации.....	77
1.4. Применение принципа существенности	79
2. Форматы публикации.....	80

2.1. Годовой отчёт, отчёт об устойчивом развитии, интегрированный отчёт.....	80
2.2. Требования к срокам и стандартам раскрытия	82
Вставка 1. Методика GHG Protocol.....	83
Вставка 2. Роль EFRAG в разработке стандартов ESG-отчётности	84
Вставка 3. Директива ЕС о нефинансовой отчётности....	86
3. Аудит и контроль	89
3.1. Внутренний аудит ESG как часть системы контроля	89
3.2. Внешний аудит и верификация данных.....	92
3.3. Роль государства в контроле и мониторинге	93
ЧАСТЬ 4. ВЫГОДЫ И ЭФФЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ESG.....	96
1. Улучшение доступа к финансированию	96
(льготные кредиты, «зелёные» облигации).....	96
2. Повышение доверия общества и инвесторов	99
3. Оптимизация расходов и рост эффективности	101
4. Снижение рисков.....	106
5. Вклад в национальные цели устойчивого	110
развития.....	110
ЧАСТЬ 5. ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ ESG	115
1. Дорожная карта внедрения ESG на 3 года.....	115
2. Интеграция с нормативной базой Узбекистана	121
3. Типовые KPI для промышленного госпредприятия ..	123
4. Пять типичных ошибок при подготовке первого ESG-отчёта	131
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	136

**АДИЛОВ МИРКОМИЛ МИРАЛИМОВИЧ
КУРБАНОВА ДИЛЬФУЗА МАКСУДОВНА
ГУЛЯМОВ РУСТАМ РАХМАТУЛЛАЕВИЧ
КОСТЮЧЕНКО АНТОН ВАЛЕРЬЕВИЧ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ПО ВНЕДРЕНИЮ ESG В ПРАКТИКУ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ГОСПРЕДПРИЯТИЙ**

**Ташкент — «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi» — 2026
100173 г. Ташкент, ул. Фозилтепа, 22 б.**

Редактор: Шоира Кушербаева
Тех. редактор: Шахло Миркасимова
Дизайнер: Умар Ортиков
Компьютерная
вёрстка: Дилором Рахматова

Подписано в печать 11.09.2026.

Формат 60×84 ¹/16. Гарнитура «Times New Roman».

Офсетная печать. Усл. печ. л. 9,50. Уч.-изд. л. 9,25.

Тираж 100. Заказ № 55.

E-mail: tipografiyacnt@mail.ru Тел.: 97-450-11-14, 93-381-22-07.

1874



ISBN 978-9910-281-29-7



**Отпечатано в типографии
«Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi»
г. Ташкент, ул. Фозилтепа, 22 б.**