

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ESG-РИСКАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Е. И. Ерохина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Актуальность анализа управления ESG-рисками напрямую связана с возрастающей критичностью факторов устойчивого развития для успешности бизнеса. Современные организации вынуждены системно интегрировать ответственное отношение к экологическим вызовам, соблюдать принципы социальной ответственности и внедрять эффективные корпоративные практики управления, чтобы соответствовать критическим ожиданиям общества, регуляторов и инвесторов. Автором показано, что игнорирование ESG-факторов грозит не только утратой конкурентных позиций, но и снижением доверия потребителей, значительными репутационными рисками, а также ограничением доступа к рынкам капитала. ESG-риски трансформировались в ключевой элемент стратегического планирования современных компаний, для которых устойчивое развитие становится основой долгосрочной конкурентоспособности в условиях глобальных трансформаций. Тем не менее внедрение ESG-инициатив потребует систематического подхода, долговременного планирования и вовлечения всех заинтересованных сторон. Важно принимать во внимание, что успешное руководство ESG-рисками допустимо только при условии непрерывного мониторинга, анализа и адаптации стратегий к меняющимся условиям рынка. Значительное внимание должно быть уделено обучению сотрудников, разработке внутренних политик и введению инструментов автоматизированного учета ESG-показателей.

Ключевые слова: конкуренция, стратегическое планирование, устойчивое развитие, принципы социальной ответственности.

STRATEGY OF MANAGING ESG-RISKS IN RETAIL TRADE: KEY ASPECTS AND OPPORTUNITIES

Ekaterina I. Erokhina

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Topicality of analyzing ESG-risks is directly connected with the rising criticality of factors of sustainable development for business success. Today's organizations have to integrate responsible attitude to ecologic challenges, follow principles of social responsibility and introduce effective corporate practices in order to comply with critical expectations of society, regulators and investors. The author showed that integration of ESG-factors can cause not only the loss of competitive advantages but also a cut in customer confidence, serious reputational risks and restriction of access to capital markets. ESG-risks have transformed into a key element of strategic planning at present day companies that need sustainable development as a basis of long-term competitiveness in conditions of global transformations. However, introduction of ESG-initiatives will require systemic approach, long-term planning and involvement of all concerned parties. It is important to take into account the fact that successful management of ESG-risks is possible only in case of continuous monitoring, analysis and adaptation of strategy to changing conditions of market. Serious attention should be paid to personnel training, elaboration of in-company policy and introduction of tools of automated accounting of ESG-indicators.

Keywords: competition, strategic planning, sustainable development, principles of social responsibility.

Сущность изучения концепции ESG-рисков (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) заключается в том, что проблемы в этих областях ставят под удар экономическое здоровье, репутацию и будущее компании. В качестве факторов, влияющих на непосредственный ущерб, можно выделить штрафы, суды, затраты на обеление репутации и отмывание от гринвошинга. Возможным отложенным ущербом может

быть запятнанная репутация компании, испорченные отношения с партнерами, нежелание инвесторов вкладывать деньги. Пренебрежение ESG-рисками грозит потерей позиций на рынке и ставит под угрозу долгосрочное выживание бизнеса.

Теоретические и практические вопросы устойчивого развития и развития концепции ESG представлены в работах отечественных и зарубежных авторов (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Семантический анализ подходов к вопросам в области ESG
в работах отечественных и зарубежных авторов**

Автор	Отечественный/ зарубежный	Подход к рассмотрению проблемы
Безуглая Н. С. [2]	Отечественный	Исследование проблем цивилизационного развития, которыми являются конфликт интересов владельцев бизнеса, крупных транснациональных корпораций, стремление общества двигаться по пути устойчивого развития
Аристов А. А., Ерохина Е. И. [1]	Отечественный	Рассмотрены факторы, влияющие на возникновение ESG-рисков с позиции внутреннего аудита (ВА)
Ерохина Е. И. [4]	Отечественный	
Казакова Н. А., Когденко В. Г., Доан Т. Л. [6]	Отечественный	Отраслевые аспекты анализа устойчивого развития и формирование нефинансовой отчетности публичных компаний, ориентированной на раскрытие стейкхолдерских рисков
Когденко В. Г., Казакова Н. А. [7]	Отечественный	Подход к анализу экологической составляющей стратегии устойчивого развития компаний на основе эффекта декаплинга, ориентированного на интегрированную оценку экологической безопасности и экономической устойчивости
Мантаева Э. И. [8]	Отечественный	Теоретические аспекты устойчивого развития и концепции ESG
Казакова Н. А., Пермитина Л. В. [5]	Отечественный	Формирование концепции производственного учета на принципах устойчивого развития
Яковлев А. С. [9]	Отечественный	Методологические и прикладные вопросы анализа и управления ESG-рисками
Apergis N., Poufinas T., Antonopoulos A. [10]	Зарубежный	Анализ связи между стоимостью заемных средств и оценками ESG
Belyaeva Z., Rudawska E. D., Opatkova Y. [11]	Зарубежный	Трансформация бизнес-моделей малых и средних предприятий (МСП) в секторе продуктов питания и напитков в зависимости от их стратегии устойчивого развития
Brogi M., Lagasio V. [12]	Зарубежный	Исследуется взаимосвязь между раскрытием информации об экологических, социальных и управленческих аспектах (ESG) и прибыльностью компаний, измеряемой рентабельностью активов (ROA)
Chouaibi Y., Rossi M., Zouari G. [13]	Зарубежный	Оценка влияния корпоративной социальной ответственности (КСО) и системы поощрения руководителей, основанной на достижении целей устойчивого развития, на неявную стоимость акционерного капитала
Clementino E., Perkins R. [14]	Зарубежный	Проблема направлена на сокращение пробела в современном понимании с исследованием реакции компаний на рейтинги ESG и факторы, влияющие на эту реакцию
Ziolo M., Bąk I., Cheba K., Filipiak B. Z., Spoz A. [15]	Зарубежный	Ключевая роль ESG-рисков и бизнес-сектора в процессе адаптации бизнес-моделей к устойчивому развитию

Подавляющее количество авторов связывают стейкхолдерские риски с влиянием на акционерный капитал. На основании

данных табл. 1 группируем подходы к вопросам в области ESG (рис. 1).

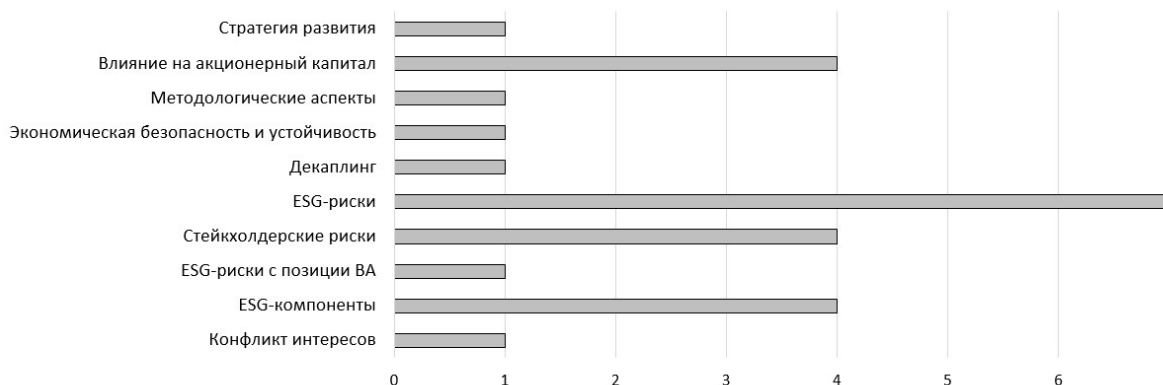


Рис. 1. Семантический анализ подходов к вопросам в области ESG в работах отечественных и зарубежных авторов

ESG-риски предполагают три важнейшие тенденции риск-факторов, оказывающих разноаспектное воздействие на функционирование фирмы: влияние на экологическую ситуацию, связь с обществом, гарантия высочайшей степени корпоративного управления. Их эффективная идентификация и управление требуют внедрения структурированного и целостного подхода.

Экологические риски располагаются на центральном месте в концепции ESG-угроз. Они отображают воздействие деятельности фирмы на окружающую среду и природные ресурсы. Из числа наиболее важных факторов можно отметить перемену климата, загрязнение экосистем, утрату биоразнообразия, истощение природных невозобновляемых ресурсов и, кроме того, вопросы управления отходами. Особенно это актуально в контексте положений Федерального закона «Об охране окружающей среды», который устанавливает рамки допустимого воздействия на природу и закрепляет обязанности хозяйствующих субъектов по предотвращению и снижению экологического ущерба.

Социальные риски касаются аспектов, относящихся к сотрудникам, местным сообществам, а также общества в целом. Из их числа – соблюдение прав человека,

обеспечение безопасных и законных трудовых условий, развитие принципов инклюзии и разнообразия, поддержка локальных сообществ. Управленческие риски сопряжены с качеством внутренней организации и корпоративного управления компанией и охватывают проблемы прозрачности, соблюдения этических норм, антикоррупционной деятельности и ответственного управления рисками. Для анализа и управления ESG-рисками в сфере розничной торговли используют различные методы (рис. 2).



Рис. 2. Методы анализа и управления ESG-рисками в сфере розничной торговли

Наиболее часто применимыми методами для анализа и управления ESG-рисками в сфере розничной торговли являются анализ ESG-данных и отчетности, применение ESG-рейтингов и индикаторов, а также интеграция ESG-рисков в общую систему управления рисками.

Помимо используемых методов анализа, принято обращать внимание на управление ESG-рисками в корпоративной среде, где речь идет о комплексном подходе, основанном на стратегиях и принципах, принимающих во внимание пять ключевых компонентов (рис. 3).

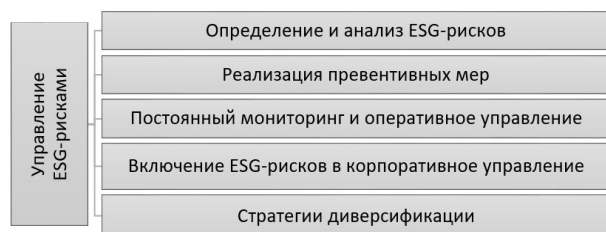


Рис. 3. Управление ESG-рисками в сфере розничной торговли

Руководство ESG-рисками в цепях поставок остается высокоактуальной темой, так как глобализация и глубокая взаимозависимость корпораций с поставщиками формируют дополнительные риски, связанные с экологическими нарушениями, социальной ответственностью и управле-

нием. При этом компании обязаны гарантировать соответствие ESG-стандартам не только лишь изнутри своей деятельности, но и среди своих поставщиков, что подразумевает под собой оценку природоохранного воздействия, следование трудовым правам сотрудников, а также устранение и предотвращение коррупции. Разработка программ аудита, сертификации и мониторинга поставок поддерживает минимизацию рисков, связанных с нарушением ESG-стандартов, что дает возможность фирмам не только избегать вероятные репутационные и экономические потери, но и служить гарантией верного функционирования цепочки поставок в рамках устойчивых бизнес-практик.

В качестве объектов исследования выделены компании розничной торговли, наиболее обширно представленные на территории Российской Федерации. В 2024 г. российский рынок розничной торговли продовольственными товарами продолжал демонстрировать активное развитие, характеризуясь присутствием как крупных универсальных сетей, так и специализированных ретейлеров, ориентированных на здоровое питание.

В табл. 2 представлены ключевые показатели крупнейших продуктовых сетей России по состоянию на 2024 г.

Таблица 2
Ключевые показатели крупнейших продуктовых сетей Российской Федерации в 2024 г.
(в млрд руб.)

Компания	Количество магазинов	Форматы магазинов	Выручка
X5 Group	> 19 000	«Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»	3 910
«Магнит»	> 22 000	«Магнит», «Магнит Косметик», «Магнит Аптека»	2 545
Mercury Retail Group	> 15 000	«Красное & Белое», «Бристоль»	1 135
«Лента»	> 3 200	Гипермаркеты, супермаркеты, магазины «у дома»	616
«ВкусВилл»	> 1 500	Супермаркеты, дарксторы	237

Аудитория розничной торговли в России отличается высокой степенью диверсификации и сегментируется по возрасту, уровню дохода, стилю жизни и предпочтениям в питании. В последние годы

наблюдается изменение потребительского поведения, связанное с экономическими и социальными факторами, что оказывает влияние на структуру спроса и стратегию развития розничных сетей. Средний воз-

раст покупателя в 2024 г. составлял 35–45 лет, при этом активными покупателями остаются женщины (около 65% от общего числа клиентов продуктовых магазинов). Основная масса покупателей совершает покупки в магазинах формата «у дома», гипермаркетах и дискаунтерах. В то же время растет популярность онлайн-торговли продуктами питания, особенно среди молодых потребителей (18–34 года), которые ценят удобство и быструю доставку. Сегмент премиального и здорового питания также продолжает расширяться. По-

купатели, ориентированные на здоровое питание, чаще выбирают специализированные сети, такие как «ВкусВилл», «КуулКлевер» и «Азбука Вкуса», где представлен широкий ассортимент органических и натуральных продуктов. Согласно исследованиям, доля покупателей, регулярно приобретающих товары для здорового питания, в 2024 г. составляла 42%, что значительно выше показателей предыдущих лет. В табл. 3 представлена динамика объема розничной торговли в России (2020–2024 гг.).

Т а б л и ц а 3

Динамика объема розничной торговли в Российской Федерации за 2020–2024 гг.

Год	Объем торговли, трлн руб.	Прирост, %	Доля рынков и ярмарок, %	Доля онлайн-торговли в декабре, %	Доля продовольственных товаров, %	Доля непродовольственных товаров, %
2020	33,5	–4,1	4,6	5,8	49	51
2021	40,5	7,3	4,6	8,3	47	53
2022	42,5	–6,7	4,6	9,2	49,5	50,5
2023	47,4	6,4	4,3	11,6	48	52
2024	55,6	7,2	3,8	13,2	47,6	52,4

Анализ динамики российского рынка розничной торговли за 2020–2024 гг. позволяет сделать следующие ключевые выводы:

– *стабильный рост объема розничной торговли.* После спада в 2020 г. на фоне пандемии COVID-19 (–4,1%) рынок продемонстрировал восстановление: в 2021 г. рост составлял 7,3%, в 2023 г. – 6,4%, а в 2024 г. – 7,2%. Это указывает на адаптацию экономики к внешним шокам и восстановление потребительского спроса;

– *постепенное снижение доли рынков и ярмарок.* За пятилетний период их доля сократилась с 4,6% в 2020 г. до 3,8% в 2024 г., что отражает рост популярности современных форматов розничной торговли, таких как супермаркеты, специализированные сети и онлайн-магазины;

– *активное развитие онлайн-торговли.* Доля интернет-продаж в декабре выросла более чем вдвое – с 5,8% в 2020 г. до 13,2% в 2024 г. Это свидетельствует о цифровой

трансформации отрасли и изменении покупательских привычек в сторону удаленного потребления;

– *изменение структуры потребления.* Колебания долей продовольственных и непродовольственных товаров в общем обороте торговли указывают на адаптацию потребителей к экономическим условиям: в кризисные годы усиливается спрос на базовые товары, в восстановительные – на непродовольственные и товары длительного пользования;

– *снижение популярности гипермаркетов и рост альтернативных форматов.* На фоне урбанизации и сокращения среднего размера домохозяйств потребители предпочитают удобные форматы: магазины «у дома», пункты выдачи заказов и мультибрендовые универмаги, число которых особенно увеличилось в 2023 г.;

– *рост интереса со стороны иностранных игроков.* Несмотря на геополитические

ограничения, российский рынок сохраняет привлекательность: в 2024 г. зафиксировано вхождение 28 новых зарубежных ритейлеров, что свидетельствует о потенциале рынка и его адаптивности к вызовам.

Основной компанией для исследования выбрана современная сеть магазинов

«КуулКлевер» (основана в 2007 г.), специализирующаяся на продаже охлажденных и замороженных продуктов. Главным направлением деятельности компании является розничная торговля продуктами питания. На рис. 4 представлен SWOT-анализ компании ООО «КуулКлевер».

Возможности	Угрозы
O1. Государственная поддержка импортозамещения в ключевых отраслях	T1. Рост популярности здорового образа жизни и диетических продуктов
O2. Рост популярности магазинов «у дома»	T2. Стремление покупателей к долгосрочной экономии
O3. Рост популярности и востребованности собственных торговых марок	T3. Стремление сократить время, потраченное на шопинг
O4. Запрос на персонализированный подход к клиенту и ценность приятного потребительского опыта	
O5. Стремление выбирать продукты российских производителей	
O6. Внимание покупателей к составу продуктов, популярность экомаркировок	
O7. Популярность перерабатываемых упаковок для продуктов	
Сильные стороны	Слабые стороны
S1. Позиционирование компании построено на предложении натуральных, фермерских продуктов	W1. В ассортименте мало представлен ряд важных товарных категорий, например, непищевые товары, бакалейная продукция
S2. Компания работает с продуктами собственного производства, имеет опыт долгосрочного сотрудничества с поставщиками	W2. Бренд компании ассоциируется с алкогольной продукцией, калорийными мясными блюдами, несмотря на наличие в ассортименте диетических продуктов
S3. Во всех торговых точках есть возможность взять кофе с собой, оборудованы места для приема пищи	W3. Небольшое количество торговых точек, которые имеют расположение, неудобное для многих потенциальных клиентов
S4. Приятное оформление торговых точек, внимание к деталям	

Рис. 4. SWOT-анализ компании ООО «КуулКлевер»

Одним из значимых рисков в социальной среде является возможность продажи брендом алкогольной продукции (при наличии соответствующей лицензии), а также продажа готовой калорийной еды. При наличии в ассортименте продукции диетических блюд такое отождествление снижает привлекательность для клиентов, ориентированных на здоровый образ жизни и правильное питание. Рост популярности здорового образа жизни и диетических продуктов усиливает эту угрозу, де-

лая репозиционирование бренда необходимым шагом для сохранения конкурентоспособности. Другим важным аспектом является ограниченная география и неудобное расположение многих торговых точек, что приводит к снижению доступности магазинов для потенциальных клиентов, особенно на фоне роста популярности доступных магазинов. Потребители все чаще предпочитают удобство и близость торговых точек, что делает их расположение ключевым фактором успеха в ретейле.

Ключевой сильной стороной компании является ее акцент на натуральности продуктов и контроле качества, что позволяет формировать устойчивое доверие клиентов и поддерживать высокие стандарты. Кадровые аспекты также играют важную роль. Компания привлекает сотрудников, увлеченных идеей распространения натуральных продуктов, однако для удержания кадров необходимы высокие стандарты мотивации и профессионального роста.

Важнейшими аспектами оценки конкурентных позиций компании являются коэффициентный анализ и рейтингование, позволяющие выявить сильные и слабые стороны бизнеса в сравнении с конкурентами.

Анализ финансовых коэффициентов ООО «КуулКлевер» относительно ключевых игроков рынка розничной торговли здоровыми продуктами показывает, что компания уступает лидерам по ряду показателей, но демонстрирует стабильность в управлении затратами. Сравнительный анализ коэффициентов и рейтингов указывает на необходимость более активной стратегии укрепления конкурентных по-

зиций. Данный анализ также служит основой для дальнейшего рассмотрения ESG-рисков и соответствия компании современным отраслевым стандартам устойчивого развития, что является важным фактором конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Рейтинговый анализ компаний подтверждает сложное положение ООО «КуулКлевер» в конкурентной среде. По итогам многокритериального анализа, в котором учитываются ключевые финансовые и стратегические параметры, компания демонстрирует рейтинг 2,211, что ниже, чем у «Перекрестка» (2,282), но выше, чем у «ВкусВилла» (2,045). Более низкий рейтинг у «ВкусВилла» объясняется его высокой адаптивностью к рыночным условиям и эффективной бизнес-моделью. В то же время наименее конкурентоспособными в данном анализе выглядят «Азбука Вкуса» (2,774) и «Спар» (3,060), что указывает на их более слабые позиции в сегменте.

На рис. 5 представлена конкурентная карта ООО «КуулКлевер».

Классификация по темпу прироста рыночной доли		Рыночная доля			
		Лидер	Сильная конкурентная позиция	Слабая конкурентная позиция	Аутсайдер
		42,19%	42,18–14,30%	14,29–0,93%	0,92%
Быстрое улучшение конкурентной позиции	16,31%			ООО «ВкусВилл»	
Улучшение конкурентной позиции	0,45–16,30%		ООО «Лента»	ООО «Спар Миддл Волга» / ООО «Городской супермаркет» («Азбука Вкуса»)	
Ухудшение конкурентной позиции	–14,10–0,44%			ООО «ОТДОХНИ-77» («КуулКлевер»)	
Быстрое ухудшение конкурентной позиции	–14,11%	АО «Торговый дом «Перекресток»			ООО «ПРОДМИР»

Рис. 5. Конкурентная карта ООО «КуулКлевер»

На основе данных SWOT-анализа можно выделить основные риски, которые отличают ООО «КуулКлевер» от конкурентов. Эти риски связаны с экологическими, социальными и управленческими факторами, которые требуют внимания для улучшения позиции компании на рынке. Риски корпоративного управления для ООО «Куул-Клевер» непосредственно сопряжены с высоким уровнем конкурентной борьбы на рынке розничной торговли продуктами питания и взаимодействием со всевозможными заинтересованными сторонами. Анализ пяти конкурентных сил Портера дает возможность выявить главные аспекты, оказывающие большое влияние на прозрачность и стандарты управления в компании (рис. 6).

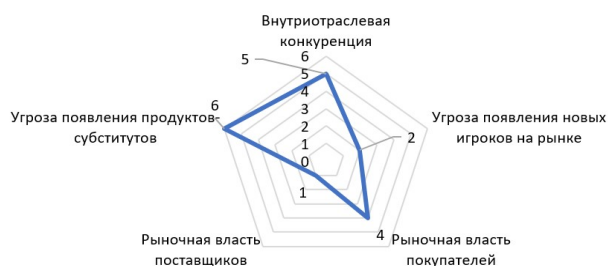


Рис. 6. Анализ пяти конкурентных сил Портера ООО «КуулКлевер»

Ключевыми рисками корпоративного управления для ООО «КуулКлевер» являются необходимость поддержания высокой прозрачности в процессе развития собственной торговой марки, соответствие ожиданиям потребителей и управление репутацией. Эти аспекты требуют усиления внимания к деталям производственных и управленческих процессов для сохранения конкурентных позиций компании.

По итогам анализа основных подходов к возникновению ESG-рисков сформируем вектор развития в области совершенствования принципов устойчивого развития. Одним из основных направлений для ООО «КуулКлевер» представляются капиталовложения в экологически чистые и энер-

гоэффективные технологии производства, которые охватывают модернизацию имеющихся производственных мощностей с использованием энергоэффективных решений, таких как солнечные панели или разнообразные инновационные системы освещения.

Еще одним шагом является сокращение углеродного следа на логистических цепочках, т. е. переход к локальным поставкам, что может содействовать сокращению дистанции, которую проходят товары до торговых точек. Это в свою очередь приведет к сокращению транспортных расходов и выбросов углекислого газа.

Также ООО «КуулКлевер» необходимо сосредоточиться на обучении своих сотрудников в сфере энергоэффективности и устойчивых практик. Разработка и внедрение образовательных проектов, нацеленных на повышение осведомленности о воздействии на окружающую среду, способствуют не только развитию корпоративной культуры, но и снижению операционных расходов.

Дорожная карта изменений, влияющих на ESG-риски компании ООО «КуулКлевер», представлена в табл. 4.

Стратегическое управление социальными рисками – это неотъемлемый элемент долгосрочной бизнес-модели, основанной на принципах устойчивого развития. Можно констатировать, что ESG-риски становятся существенным элементом стратегического планирования современных компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность в условиях глобальных изменений, что особенно актуально для сферы розничной торговли. Эколого-социальные и корпоративные факторы с каждым днем оказывают все большее влияние на устойчивость бизнеса, репутационную составляющую и инвестиционную привлекательность. При этом минимизация, управление и избегание ESG-рисков требуют существенной интеграции во все корпоративные процессы бизнеса.

Дорожная карта изменений, влияющих на ESG-риски компании ООО «КуулКлевер»

Рекомендация	Область применения / характеристика
Прозрачность в социальных инициативах и взаимодействие с местными сообществами	Прозрачность и доступность информации о социально значимых проектах компании. Важно, чтобы потребители и другие заинтересованные стороны могли видеть реальное воздействие, которое оказывает компания на местные сообщества, экологию и сотрудников. Для этого компания «КуулКлевер» должна регулярно публиковать отчеты о своей социальной деятельности, акцентируя внимание на результатах таких инициатив, как поддержка благотворительных организаций, участие в социальных проектах и решение актуальных социальных проблем
Развитие инклюзии и поддержки сотрудников	Компания должна совершенствовать прагматичные и инклюзивные подходы в отношении своих работников, формируя условия для их профессионального роста и социальной защиты, что предполагает развитие условий труда и повышение гибкости рабочего времени для различных категорий сотрудников, в том числе для молодых профессионалов, девушек, людей с ограниченными возможностями и пожилых людей. Стратегически значимыми решениями становятся институционализация гибких режимов работы и расширение практик дистанционного взаимодействия
Благотворительность и помощь социально уязвимым группам населения	Системная и осмысленная поддержка благотворительных инициатив. Для компании «КуулКлевер» логичным шагом станет формирование устойчивых партнерских отношений с профильными фондами и некоммерческими организациями, оказывающими помощь детям из социально неблагополучных семей, пожилым людям, а также лицам с ограниченными возможностями здоровья. Эффективным решением в этом направлении может стать организация программ по перенаправлению товарных остатков с истекающим сроком годности в благотворительные структуры, а также проведение регулярных корпоративных акций, направленных на адресную поддержку
Внедрение ESG как неотъемлемой части корпоративной стратегии	Внедрение устойчивых практик на всех стадиях операционной деятельности – от поставок и производства до конечного потребителя. В стратегию должны быть включены переход на устойчивые источники энергии, сокращение пищевых отходов, рост числа экологически чистых и сертифицированных продуктов питания в ассортименте и, кроме того, проекты социальной помощи сотрудникам и местных сообществ
Разработка системы мониторинга и отчетности по ESG	Разработка системы мониторинга и отчетности, которая сможет гарантировать прозрачность и подотчетность. Показатели ESG должны постоянно отслеживаться и подвергаться анализу. Система отчетности должна быть согласована с требованиями международных стандартов, таких как GRI (Global Reporting Initiative) или SASB (Sustainability Accounting Standards Board), что предоставит возможность компании отвечать наилучшим мировым практикам в области ESG-отчетности, включая цифровизацию таких процессов
Создание специализированной команды для мониторинга ESG-рисков	Создание специализированной команды, которая будет отслеживать ESG-факторы, анализировать потенциальные угрозы и разрабатывать стратегии их минимизации. Формирование такой команды требует определенных финансовых вложений, однако в долгосрочной перспективе это позволит повысить прозрачность бизнеса, минимизировать репутационные и регуляторные риски, а также укрепить конкурентные позиции компании
Капиталовложения в экологически чистые и энергоэффективные технологии производства	Модернизация имеющихся производственных мощностей с использованием энергоэффективных решений, таких как солнечные панели или разнообразные инновационные системы освещения
Расширение применения возобновляемых источников энергии	Стратегия поможет не только сократить свою энергетическую зависимость, но и на волне тренда повысить свою репутацию как экологически ориентированного бизнеса

На основании проведенного исследования можно заключить, что реализация предложенных мер позволит ООО «КуулКлевер» не только минимизировать ESG-риски, но и повысить свою конкурентоспособность, улучшить репутацию, увеличить доверие со стороны инвесторов и

потребителей. Интегрирование ESG-факторов в корпоративную стратегию фирмы даст возможность закрепить ее позиции на рынке, снизить операторные расходы, увеличить инвестиционную привлекательность и сформировать стабильную бизнес-модель.

Список литературы

1. Аристов А. А., Ерохина Е. И. Анализ и оценка ESG-рисков компании в сфере розничной торговли // Вестник экономического научного общества студентов и аспирантов : сборник материалов XXIII межвузовской студенческой научно-практической конференции «ЛЕСТЮ ИВІ – 2025». – СПб. : Изд-во МБИ, 2025. – С. 317–325.
2. Безуглая Н. С. Влияние корпоративной социальной ответственности на экономический рост региона // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – № 4 (124). – С. 56–65.
3. Быкова М. А., Семенов Н. Н. Управление устойчивым развитием бизнес-структур : монография. – М. : Экономическая газета, 2012.
4. Ерохина Е. И. Аудит: оценка соблюдения принципов устойчивого развития // Аудит. – 2023. – № 2. – С. 29–33.
5. Казакова Н. А., Пермитина Л. В. ESG-концепция производственного учета и управление устойчивостью развития промышленной организации. – М. : Инфра-М, 2024.
6. Казакова Н. А., Когденко В. Г., Доан Т. Л. Аналитика устойчивого развития и оценка стейкхолдерских рисков в нефинансовой отчетности. – М. : Инфра-М, 2024.
7. Когденко В. Г., Казакова Н. А. Обоснование параметров экологической безопасности и устойчивости развития металлургического производства // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 1 (196). – С. 169–181.
8. Мантаева Э. И. Экономика устойчивого развития: современные тренды и инструменты. – СПб. : Питер, 2022.
9. Яковлев А. С. ESG-метрики: управление и оценка. – СПб. : Питер, 2022.
10. Apergis N., Poufinas T., Antonopoulos A. ESG Scores and Cost of Debt // Energy Economics. – 2022. – Vol. 112 (3). – P. 106186.
11. Belyaeva Z., Rudawska E. D., Opatkova Y. Sustainable Business Model in Food and Beverage Industry – A Case of Western and Central and Eastern European Countries // British Food Journal. – 2020. – Vol. 122 (5). – P. 1573–1592.
12. Brogi M., Lagasio V. Environmental, Social and Governance and Company Profitability: Are financial intermediaries different? // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2019. – Vol. 26 (3). – P. 576–587.
13. Chouaibi Y., Rossi M., Zouari G. The Effect of Corporate Social Responsibility and the Executive Compensation on Implicit Cost of Equity: Evidence from French ESG data // Sustainability. – 2021. – Vol. 13 (20). – P. 11510.
14. Clementino E., Perkins R. How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy // Journal of Business Ethics. – 2021. – Vol. 171 (4). – P. 379–397.
15. Ziofo M., Bqk I., Cheba K., Filipiak B. Z., Spoz A. Environmental, Social, Governance Risk versus Cooperation Models between Financial Institutions and Businesses. Sectoral approach and ESG risk analysis // Frontiers in Environmental Science. – 2023. – 04 January. – DOI: 10.3389/fenvs.2022.1077947.

References

1. Aristov A. A., Erokhina E. I. Analiz i otsenka ESG-riskov kompanii v sfere roznichnoy trgovli [Analysis and Assessment of ESG Risks of a Company in the Retail Sphere]. *Vestnik ekonomicheskogo nauchnogo obshchestva studentov i aspirantov: sbornik materialov XXIII mezhvuzovskoy studencheskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «LECTIO IBI – 2025»* [Bulletin of the Economic Scientific Society of Students and Postgraduates: collection of materials of the 23th interuniversity student scientific and practical conference "LECTIO IBI – 2025"]. Saint Petersburg, MBI Publishing House, 2025, pp. 317–325. (In Russ.).
2. Bezuglaya N. S. Vliyanie korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti na ekonomicheskiy rost regiona [The Impact of Corporate Social Responsibility on the Economic Growth of the Region]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2022, No. 4 (124), pp. 56–65. (In Russ.).
3. Bykova M. A., Semenov N. N. Upravlenie ustoychivym razvitiem biznes-struktur: monografiya [Sustainable Development Management of Business Structures: monograph]. Moscow, Ekonomicheskaya gazeta, 2012. (In Russ.).
4. Erokhina E. I. Audit: otsenka soblyudeniya printsipov ustoychivogo razvitiya [Audit: Assessment of Compliance with the Principles of Sustainable Development]. *Audit*, 2023, No. 2, pp. 29–33. (In Russ.).
5. Kazakova N. A., Permitina L. V. ESG-kontseptsiya proizvodstvennogo ucheta i upravlenie ustoychivostyu razvitiya promyshlennoy organizatsii [ESG-Concept of Production Accounting and Management of Industrial Organization Development Sustainability]. Moscow, Infra-M, 2024. (In Russ.).
6. Kazakova N. A., Kogdenko V. G., Doan T. L. Analitika ustoychivogo razvitiya i otsenka steykkholderskikh riskov v nefinansovoy otchetnosti [Sustainable Development Analytics and Stakeholder Risk Assessment in Non-Financial Reporting]. Moscow, Infra-M, 2024. (In Russ.).
7. Kogdenko V. G., Kazakova N. A. Obosnovanie parametrov ekologicheskoy bezopasnosti i ustoychivosti razvitiya metallurgicheskogo proizvodstva [Justification of the Parameters of Environmental Safety and Sustainable Development of Metallurgical Production]. *Problemy prognozirovaniya* [Forecasting Problems], 2023, No. 1 (196), pp. 169–181. (In Russ.).
8. Mantaeva E. I. Ekonomika ustoychivogo razvitiya: sovremennye trendy i instrument [Economics of Sustainable Development: Modern Trends and Tools]. Saint Petersburg, Piter, 2022. (In Russ.).
9. Yakovlev A. S. ESG-metriki: upravlenie i otsenka [ESG Metrics: Management and Assessment]. Saint Petersburg, Piter, 2022. (In Russ.).
10. Apergis N., Poufinas T., Antonopoulos A. ESG Scores and Cost of Debt. *Energy Economics*, 2022, Vol. 112 (3), pp. 106186.
11. Belyaeva Z., Rudawska E. D., Opatkova Y. Sustainable Business Model in Food and Beverage Industry – A Case of Western and Central and Eastern European Countries. *British Food Journal*, 2020, Vol. 122 (5), pp. 1573–1592.
12. Brogi M., Lagasio V. Environmental, Social and Governance and Company Profitability: Are financial intermediaries different? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2019, Vol. 26 (3), pp. 576–587.
13. Chouaibi Y., Rossi M., Zouari G. The Effect of Corporate Social Responsibility and the Executive Compensation on Implicit Cost of Equity: Evidence from French ESG data. *Sustainability*, 2021, Vol. 13 (20), p. 11510.

14. Clementino E., Perkins R. How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 2021, Vol. 171 (4), pp. 379–397.

15. Ziolo M., Bąk I., Cheba K., Filipiak B. Z., Spoz A. Environmental, Social, Governance Risk versus Cooperation Models between Financial Institutions and Businesses. Sectoral approach and ESG risk analysis. *Frontiers in Environmental Science*, 2023, 04 January. DOI: 10.3389/fenvs.2022.1077947.

Поступила: 13.08.2025

Принята к печати: 08.12.2025

Сведения об авторе

Екатерина Игоревна Ерохина

кандидат экономических наук,
доцент базовой кафедры финансовой
и экономической безопасности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Erokhina.EI@rea.ru

Information about the author

Ekaterina I. Erokhina

PhD, Associate Professor
of the Basic Department of Financial
and Economic Security of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Erokhina.EI@rea.ru