

# СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ ESG-ФАКТОРОВ В МЕЖДУНАРОДНОМ УПРАВЛЕНИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ И ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА И СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ.

**Тураханова Малика Джурахановна**

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

## **Аннотация**

ESG-факторы (Environmental, Social, Governance) становятся ключевым элементом международного управления и инвестиционной аналитики. Статья предлагает комплексную стратегию интеграции ESG в управленческую практику компаний, демонстрирует прикладные механизмы внедрения, систему метрик и документирования, классифицирует основные ESG-риски и формулирует рекомендации по адаптации ESG-подходов в условиях Узбекистана и Центральной Азии. Особое внимание уделено национальным инициативам по «зеленому» финансированию (включая размещение государственными и корпоративными эмитентами зелёных облигаций) и регуляторным трендам, влияющим на требования к раскрытию нефинансовой информации. Результаты исследования полезны для корпоративных руководителей, инвесторов, регуляторов и научного сообщества.

**Ключевые слова:** ESG, устойчивое развитие, нефинансовая отчётность, Узбекистан, Центральная Азия, облигации зелёного финансирования корпоративное управление.

## **Введение**

Рост значимости ESG-критериев трансформирует международную систему корпоративного управления: инвестиционные решения всё сильнее зависят от нефинансовых показателей, регуляторы вводят новые требования по раскрытию информации, а рынки капитала включают устойчивость в оценки кредитоспособности и стоимости активов. Для развивающихся рынков — таких как

Узбекистан и соседние страны Центральной Азии — интеграция ESG открывает путь к снижению стоимости капитала, доступу к «зелёным» источникам финансирования и повышению конкурентоспособности на глобальном рынке.

## **Обзор литературы и нормативно-стандартизирующая среда**

### **1. Международные стандарты и требования**

Ключевые международные инициативы, формирующие ландшафт корпоративной отчётности по устойчивому развитию: GRI, SASB, TCFD, CDP и ISSB (IFRS S1/S2). Параллельно в ЕС действует директива CSRD, расширяющая круг компаний, обязанных раскрывать нефинансовую информацию (порядка десятков тысяч организаций — переходной период начался с 2024 финансового года). Эти стандарты и регламенты определяют контент раскрытий, ожидаемые метрики и требования к верификации.

### **2. Академические и прикладные исследования**

Существующие исследования показывают взаимосвязь между высокими ESG-оценками и снижением операционных и репутационных рисков, а также положительное влияние на стоимость капитала в долгосрочном периоде. Для рынков с низким уровнем зрелости ESG-практик (emerging markets) важны локализация стандартов, развитие инфраструктуры учёта данных и подготовка регуляторной базы.

### **Методология исследования**

Данная работа — методологически композит: комбинируются обзор нормативных документов, анализ национальных и международных отчётов (включая государственные публикации Узбекистана и отчёты международных организаций), сопоставительный анализ практик стран Центральной Азии и методологическое предложение по внедрению ESG-метрик в корпоративное управление. Для эмпирической части рекомендована последующая реализация: опрос директоров по ESG, анализ ESG-отчётов ведущих компаний региона и оценка финансовых показателей компаний до/после внедрения ESG-инициатив (разработка кейс-методики представлена в приложении).

Источники по практикам Центральной Азии и национальным инициативам использованы при формировании рекомендаций.

### **Концептуальная модель интеграции ESG в международное управление**

Предлагаю пятиуровневую модель интеграции ESG:

1. **Стратегический уровень** — формулирование миссии и ESG-целей, включение ESG в стратегические планы и советы директоров.
2. **Политики и процедуры** — разработка внутренних политик (экология, права человека, управление рисками).
3. **Операционная интеграция** — внедрение ESG-критериев в CAPEX, закупки, HR, цепочки поставок.
4. **Измерение и отчётность** — сбор данных, KPI, выбор фреймворка отчётности (например, комбинирование GRI для полноты и ISSB/TCFD для информационной сопоставимости с инвесторами).
5. **Верификация и улучшение** — внешняя верификация, механизмы внутреннего аудита и непрерывное улучшение.

### **Практическая реализация: шаги и инструменты**

#### **1. Подготовительный этап**

- ESG-аудит текущих бизнес-практик.
- Идентификация ключевых приоритетов отрасли (materiality analysis) и заинтересованных сторон.

#### **2. Проектирование стратегии и KPI**

- Описать цели (сроки, количественные цели по CO<sub>2</sub>, энергопотреблению, инклюзии и пр.).
- Установить KPI на уровне подразделений и KPI верхнего менеджмента.

#### **3. Сбор данных и IT-инфраструктура**

- Внедрить систему учёта нефинансовых данных (включая метрики выбросов по Scores 1–3).
- Стандартизировать метрики в соответствии с выбранными фреймворками для совместимости с внешней отчётностью.

#### **4. Отчётность и верификация**

- Комбинированная отчётность: GRI (комплексность), TCFD/ISSB (климат и финансовая информация).
- Внешняя верификация для ключевых показателей (Sustainalytics/second-party opinion для облигаций, внешний аудит нефинансовой отчётности).

#### **5. Привлечение финансирования**

- «Зелёные» и «устойчивые» облигации; диалог с международными донорами и банками развития. Для Узбекистана и ряда компаний региона уже отмечены первые эмиссии и инициативы по зелёному финансированию. [UNDP+1](#)

#### **6. Региональный контекст: Узбекистан и Центральная Азия**

##### **1. Государственные инициативы и «зелёное» финансирование в Узбекистане**

- В октябре 2023 г. Республика Узбекистан выпустила свою первую государственную зелёную облигацию (inaugural green bond), что стало важным сигналом развития национальной «зеленой» финансовой инфраструктуры; сумма выпуска и распределение средств документированы в государственных и партнёрских отчётах. [UNDP+1](#)

- OECD и другие международные партнёры публикуют дорожные карты и рекомендации по финансированию «зелёного» перехода Узбекистана, подчёркивая необходимость совершенствования институтов, раскрытия данных и развития рынка зелёных инструментов. [OECD+1](#)

##### **2. Состояние ESG в странах Центральной Азии**

- Регион демонстрирует разноскоростную адаптацию: Казахстан идёт дальше в интеграции ESG и устойчивого финансирования, в то время как Кыргызстан, Таджикистан и Туркменистан находятся на более ранних этапах. Региональные отчёты подчёркивают относительные достижения банковского сектора и начальные шаги корпоративного сегмента по выпуску «зелёных» займов и облигаций. [AIFC+1](#)

##### **3. Барьеры и возможности**

- **Барьеры:** недостаточная инфраструктура учёта данных, ограниченная практика внешней верификации, нехватка локальных стандартов и квалифицированных ESG-специалистов.

- **Возможности:** доступ к международным рынкам капитала через «зеленые» инструменты, техническая поддержка международных организаций, развитие продуктовой линейки «зелёного» банковского кредитования.

### **Управление ESG-рисками: приоритетные направления**

Ключевые ESG-риски сгруппированы по трем блокам:

- **Экологические:** климатические риски (физические и трансформационные), качество воды, управление отходами.

- **Социальные:** права работников, условия труда, социальные конфликты, безопасность продукции.

- **Управленческие:** коррупция, непрозрачность, слабый контроль рисков, недостаточная независимость совета директоров.

Для каждого риска определяется механизм управления: превентивные политики, операционные процедуры, KPI и стресс-тесты.

### **Рекомендации для политики и практики (для компаний и регуляторов Узбекистана и ЦА)**

#### **Регуляторам**

1. Разработать дорожную карту обязательной и добровольной нефинансовой отчётности с учётом международных стандартов (ISSB/TCFD/GRI).

2. Поддерживать развитие рынка зелёного финансирования: методологии верификации, стандарты по «зеленым» проектам, налоговые стимулы.

3. Содействовать развитию обучающих программ и сертификации ESG-специалистов.

#### **Для компаний**

1. Начать с анализа материалности (materiality assessment) и небольших пилотных проектов с ясными KPI.

2. Интегрировать ESG-KPI в систему вознаграждения топ-менеджмента.

3. Инвестировать в IT-инфраструктуру учёта нефинансовых данных и вёртификацию.

4. Рассмотреть выпуск «зелёных»/«устойчивых» финансовых инструментов при наличии подготовленной отчётности и внешней верификации.

### **Заключение**

Интеграция ESG-факторов — это не только соответствие внешним требованиям, но и инструмент стратегического управления, повышающий устойчивость и инвестиционную привлекательность компаний. Для Узбекистана и стран Центральной Азии переход к устойчивым практикам сопряжён с вызовами, но уже реализованные шаги (включая государственные и корпоративные выпуски зелёных облигаций и инициативы международных организаций) подтверждают практическую осуществимость трансформации при условии институциональной поддержки и наращивания компетенций. [UNDP+1](#)

### **Список литературы**

1. CDP. (2023). *Global environmental disclosure report 2023*. Carbon Disclosure Project.
2. ESRS. (2023). *European Sustainability Reporting Standards*. EFRAG.
3. European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.
4. GRI. (2021). *GRI Standards: Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative.
5. ICMA. (2021). *Green Bond Principles*. International Capital Market Association.
6. IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1 & S2: Sustainability and Climate Disclosure Standards*.
7. SASB. (2018). *Industry-specific ESG Standards*. Sustainability Accounting Standards Board.
8. TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board.

9. UN Global Compact. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to ESG*.
10. UNFCCC. (2023). *NDC Update Report – Uzbekistan*. United Nations Climate Secretariat.