

# Инструменты GR-менеджмента для реализации ESG-трансформации

## GR-management tools for implementing ESG transformation

### **Чулюков А.Д.**

Студент 3 курса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Института общественных наук, Публичная политика и государственные стратегии

e-mail: ad.chulukov@gmail.com

### **Chulukov A.D.**

3rd-year student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Institute for Social Sciences, Public Policy and Governmental Strategies

e-mail: ad.chulukov@gmail.com

### **Воротников А.М.**

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы, координатор Экспертного совета Экспертного центра ПОРА (Проектный офис развития Арктики)

e-mail: vdep14@yandex.ru

### **Vorotnikov A.M.**

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Policy of the Institute for Social Sciences of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, coordinator of the Expert Council of the Expert Center PORA (Arctic Development Project Office)

e-mail: vdep14@yandex.ru

### **Аннотация**

На фоне тенденции перехода ряда государственных структур, бизнеса и НКО по всему миру на новый ESG-подход становится важным рассмотрение инструментов GR-менеджмента, призванного привести к компромиссу заинтересованные стороны. Так, на конкретных кейсах можно увидеть, как государство подходит к решению экологической повестки. Анализ инструментов GR-менеджмента в рамках ESG-трансформации сформирует базовое понимание о том, как правильно выстраивать взаимодействие и как важно приходить к единому мнению, так как очевидно, что переход на принципы ESG – это необходимость в XXI в.

**Ключевые слова:** GR-менеджмент, ESG, государство, цифровизация экономики, экологизация, government relations, бизнес, НКО, корпоративная культура, позиционирование на рынке.

### **Abstract**

Due to the trend of the transition of several government agencies, businesses and NGOs around the world to a new ESG approach, it becomes essential to consider GR-management tools designed to compromise stakeholders. On specific cases, we can see how the state approaches the solution of the environmental agenda. The analysis of GR-management tools within the framework of ESG transformation will form a basic understanding of how to properly build interaction and how

important it is to come to unified opinions since it is obvious that the transition to ESG principles is a necessity in the XXI century.

**Keywords:** GR-management, ESG, government, digitalization of the economy, greening, government relations, business, NGOs, corporate culture, market positioning.

Трансформация отношений бизнеса и общественного сектора с государственной системой определяется не только расширением процессов глобализации и информатизации или перманентно изменяющейся социально-экономической действительности, но и популяризации трендов, направленных на развитие экологического, социального и корпоративного управления. Стоит отметить, что названная трансформация преобразует и модифицирует границы между названными секторами общественной жизни и сам формат взаимодействия между ними. Такое усложнение приводит к тому, что бизнес и НКО прибегают к новым механизмам и технологиям управления взаимодействием с органами власти. Как уже было отмечено, тренды, направленные на экологию, социальное и корпоративное управление, стали перениматься не только за рубежом, но и в России. Например, участники ПМЭФ-2021 говорили о важности снижения выбросов углекислого газа при добыче и переработке топлива, а также о необходимости развития новых источников энергии. Так, для снижения выбросов предполагается обновление формулы расчета экологического сбора, которая разрабатывается специалистами компании «ТКО Информ», а новые источники энергии исследуют французские коллеги в Schneider совместно с российскими экологами и студентами. Наконец, в рамках нацпроекта «Экология» поставлена задача к 2030 г. сортировать 100% отходов и вдвое сократить объем захоронения мусора. Отмеченные тренды на реализацию ESG-трансформации формулируют проблему использования существующих инструментов GR-менеджмента, ставят вопрос о том, как правильно формулировать повестку и запрос в органы власти, а также как обосновать актуальность использования инновационных технологий. Очевидно, что опыт России и западных стран различается, но их сравнение даст ответы на вопросы, которые помогут ускорить распространение ESG-подхода через поиск или создание нужных инструментов воздействия на органы власти и государственную систему в целом.

### **Сущность и особенности GR-менеджмента**

Новая концепция институционализма и устойчивого развития определяет границы партнерства между государством и бизнесом в условиях современного общества. С точки зрения четвертой технологической революции, необходимо установление баланса интересов и партнерства между органами власти и бизнесом, которые, в свою очередь, участвуют в разработке и реализации управленческих решений и государственной политики. Так, триггером нового этапа устойчивого экономического развития по праву являются цифровые технологии. Само понятие «устойчивое развитие» было сформулировано Комиссией по окружающей среде и развитию Генеральной Ассамблеи ООН в 1987 г. Оно же и актуализирует развитие управления при помощи методов GR. В своем докладе члены комиссии обозначали, что экономический рост должен происходить без ущерба для окружающей среды. Таким образом, концепция «устойчивого развития» определяет «долгосрочное непрерывное развитие, которое отвечает потребностям людей, живущих сегодня, без ущерба для потребностей будущих поколений» [1].

Для реализации устойчивого развития органы государственной власти, бизнесу, НКО необходимо уметь договариваться и приходить к компромиссу. Это возможно при существовании государственного механизма, который оптимально регулирует рыночные методы, учитывая национальные особенности населения, экономики и, в целом, структуру общества. Стоит отметить, что принципы устойчивого развития соответствуют развитию управления методами GR. В свою очередь, GR-менеджмент ставит перед собой следующие цели:

1) с учетом внешних факторов в экологической среде поиск баланса экономических процессов, но, где производство не влияет на окружающую природу;

2) развитие не только с точки зрения краткосрочной перспективы, но и с учетом требований будущих поколений, метода форсайта;

3) через координацию действий в разработке технологий, связанных с переработкой ресурсов для удовлетворения потребностей населения, обеспечение баланса в социальной сфере.

В целях снижения текущих рисков и обеспечения устойчивого развития необходимо развивать взаимодействие бизнеса и органов власти – это и есть одна из основных задач GR-менеджмента. С другой стороны, государство тоже должно предпринимать шаги навстречу бизнесу, обеспечивая «не только рост экономических показателей, но и покрытие нулевых, отрицательных значений потребления природных ресурсов, нарушающих экологический баланс» [2]. Таким образом, становится очевидным, что необходимо устанавливать такие отношения с помощью GR-менеджмента, которые подразумевают:

1) многосторонний, конструктивный и продуктивный (в смысле количества и качества последующих принятых управленческих решений) диалог с органами власти различного уровня;

2) развитие в рамках концепции устойчивого развития в условиях цифровизации экономики компетенций бизнеса в предпринимательстве;

3) формирование новых инструментов, которые помогают достигнуть бизнес-цели, но не привычным способом, а в контексте устойчивого развития, цифровизации экономики и через взаимодействие с органами государственной власти.

Виды GR-менеджмента определяются его целями и задачами. Так, ученые, как правило, делят GR-менеджмент на GR в системе устойчивого развития экономики и на GR в контексте экономического роста. Первый подразумевает «восстановление природных ресурсов, формирование нулевых и минусовых значений показателей в экономике» [3]. Управление GR в контексте устойчивого экономического роста предполагает избегать отрицательных значений бизнес-индикаторов, потому что рост предполагает положительную риторику. Второй вид GR, таким образом, направлен «только на увеличение доходов с целью улучшения показателей экономического благосостояния населения без учета глобального истощения природных ресурсов и нарушения экологического баланса». Нет сомнения, что GR-менеджмент лоббирует свои интересы экономических систем и преследует цель увеличения доходов. Согласно исследованиям, «перспективы развития управления GR в контексте формирования цифровой экономики будут определяться как концепциями глобального и национального законодательства, так и руководящими местными принципами с учетом менталитета» [3].

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что GR-менеджмент – это концепция «применения коммуникативных технологий индивидами или социальными институтами для влияния на правительственные решения местного, регионального, национального или интернационального уровней или их комбинаций» [4]. В профессиональном словаре лоббистской деятельности приводится следующее определение: «Government Relations (GR дословно: взаимодействие с органами государственной власти) – это деятельность специально уполномоченных сотрудников крупных коммерческих структур (GR-специалистов) по сопровождению деятельности компании в политической среде» [5].

### **Концепция ESG**

Еще до того, как COVID-19 перевернул бизнес, общество и государство, движение за охрану окружающей среды, социальную сферу, управление на основе ESG набирало обороты. Актуальные проблемы, такие как изменение климата и экономическая интеграция, сосредоточили внимание инвесторов и руководителей на важности долгосрочных приоритетов и нефинансовой отчетности [6]. Так, около 200 генеральных директоров подписали заявление Делового круглого стола (Деловая ассоциация «Круглый стол по

вопросам бизнеса» (Business Roundtable), объединяет крупнейшие компании США) 2019 г. о том, что «интересы всех заинтересованных сторон, а не только акционеров, требуют внимания высшего руководства». Затем глобальная пандемия повысила понимание того, насколько все взаимосвязаны, как быстро внешние потрясения могут воздействовать на мировую экономику, и насколько важны доверие и прозрачность для функционирования экономики.

Эти перекрестные понятия в современном мире объединяются, чтобы продвинуть следующую волну корпоративной трансформации: ESG-трансформацию [7]. Как и цифровые технологии, ESG обладает потенциалом для изменения того, как успешные организации планируют, внедряют и работают. Так же, как и цифровые технологии, ESG – обширная тема, из-за которой организациям сложно понять, с чего начать. В случае цифровых технологий эта неопределенность привела к тому, что многие организации начали с малого: они начали с нуля, запуская пилотный проект за пилотным, обучаясь в процессе, но также рискуя быть настигнутыми более амбициозными конкурентами, которые быстрее воспользовались возможностью переосмыслить свой бизнес в цифровом формате. Сегодня большинство управленческих команд понимают, что раскрытие истинного потенциала цифровых технологий требует комплексного подхода – комплексной программы, в рамках которой цифровые технологии затрагивают все аспекты компании, каждое подразделение и функцию. Цифровые технологии не просто позволяют вам делать то же самое быстрее – они меняют образ жизни компании.

То же самое относится и к ESG: она раскрывает суть того, почему люди занимаются бизнесом, что такое компания и каково её влияние на мир, как бизнесмены согласовывают свою бизнес-модель с потребностями общества, о чем они сообщают и как они взаимодействуют со своими сотрудниками и заинтересованными сторонами в целом [7]. Поскольку для большинства компаний цифровая трансформация все еще находится в стадии разработки, идея осуществления еще одного крупного перехода может показаться пугающей. Однако в компании PwC считают, что «отсрочка ESG преобразования создает риск того, что при перестройке компании будет жесткая привязка к старым моделям создания стоимости, которые не могут удовлетворить интересы заинтересованных сторон и долгосрочные потребности бизнеса. Также становится все более вероятным, что управленцы не смогут управлять вполне реальными и существенными рисками и вступят в противоречие со своими акционерами» [8].

Цифровая трансформация – это не просто аналогия предстоящего пути ESG; она также способствует внедрению устойчивых методов ведения бизнеса. Например, по мнению авторов, важную роль играет перевод всей цепочки поставок на облачную ERP-системы (ERP (Enterprise Resource Planning) – это система управления и планирования ресурсов, программа, в которой хранится вся информация о бизнес-процессах и заказах компании, она синхронизирует деятельность разных подразделений)). Это очень важный первый шаг, помогающий поставщикам отслеживать, сообщать и снижать воздействие выбросов углерода. И в этом случае, по мнению авторов, компания находит способы более тесного сотрудничества со всеми поставщиками, чтобы она могла продвигать повестку дня с нулевой стоимостью по всей своей сети. Этот шаг имеет решающее значение, поскольку для промышленной компании, как и для многих крупных организаций, основная часть ее углеродного следа приходится на цепочку поставок, а не на границы самой компании.

Как и в случае с цифровыми изменениями, импульс ESG растет благодаря успешным пилотам и быстрым победам, которые связаны с большим целым. Однако параллели с цифровыми технологиями идут дальше. Бизнес-ландшафт усеян мертвыми и умирающими предприятиями, которые пытались осуществить цифровые преобразования, не задумываясь о последствиях, что привело к потере ценности, недовольным клиентам и руководителям, которым указали на дверь. PwC прогнозирует то же самое для тех, кто не применяет упреждающий и комплексный подход к ESG-трансформации, хотя, согласно отчету о тенденциях устойчивого и результативного инвестирования в США за 2020 г. «общий объем

активов в США, находящихся под управлением с использованием стратегий ESG, увеличился с 2018 по 2020 гг. на 42%» [9].

### **Соотношение GR-менеджмента и ESG-трансформации**

Как отмечают ученые Московской школы управления «Сколково», внедрение ESG-повестки в крупные российские компании уже начинает диктоваться органами государственной власти. Переход на экологичные технологии, которые к тому же направлены на развитие корпоративных сотрудников и общества, возможен только при умелом согласовании интересов бизнеса, НКО совместно с государством. Так, риторику ESG-трансформации в государственной власти можно увидеть уже на применении в экологическом праве. Например, 29 сентября 2021 г. Министерство природы вместе с «Российским экологическим оператором» разработало новую формулу расчета экосбора. Предполагается введение коэффициента экологичности, величина которого будет варьироваться в зависимости от уровня переработки, затрат на сбор, переработку и утилизации отходов предприятия, а также от возможности последующего использования. Таким образом, чем больше производитель будет утилизировать отходы самостоятельно, тем ниже будет ставка экологического сбора. Полученные средства за счет увеличения ставки, как отмечают предприниматели, необходимо направлять в виде субсидий на развитие наукоемких технологий в сфере переработки мусора для наиболее проблемных предприятий (т.е. тех, для которых ставка экологического сбора велика). GR-менеджмент также подключился в указанном кейсе, ведь для производителей со стороны государства нет дополнительных стимулов переходить на экологичное производство, кроме как снижение ставки экологического сбора. GR-менеджеры крупных компаний пролоббировали свои интересы в Минпромторге, который, как известно, законопроект не согласовал.

Кроме этого, в государственной власти РФ увеличивается количество упоминания термина «Расширенная ответственность производителя» (РОП), согласно сервису [wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru). Это означает, что в органах власти РФ формируется понимание о необходимости ESG-трансформации, а GR-менеджмент становится средством коммуникации между бизнесом, НКО и государством.

Тренд на ответственное инвестирование в экологичное производство – это не только государственное требование. Теперь сами инвесторы и стейкхолдеры диктуют компаниям необходимость развития экологичного производства. Например, в настоящее время все банки заявляют о своей ESG-трансформации. Например, Альфа-Банк в своем отчете за 2021 г. отметил, что безбумажный сервис мобильного электронного документооборота Noraper, созданный в партнерстве с Abanking и SafeTech, успешно справляется с поставленными задачами. Так, Банку удалось за год сохранить 3,5 га леса, сэкономить 200 тонн бумаги, сократить в два раза расход бумаги при двойном росте бизнеса и сэкономить 1.4 млрд руб. дополнительно благодаря новым технологиям. Этот проект был инициирован акционерами Банка, считающими важным ESG-трансформацию и не просто новым трендом, но лейтмотивом стратегии Банка. Для государства проект Альфа-Банка стал индикатором, что переход на ESG возможно начать с крупных организаций. В ответ государство поощряет такие организации: Альфа-Банк победил в номинации «Лучшие социальные проекты России». Для крупного бизнеса создание ESG-подразделения сейчас в том или ином виде – вопрос не только репутации, но и капитализации. По словам Анны Василенко (независимый директор «Русала» и «Русской аквакультуры») «хотя бы минимальная деятельность в этой сфере добавит компании рыночную стоимость». Действительно, умелые действия GR-менеджеров и сотрудников всего Альфа-Банка позволили перевыполнить план-стратегию, которая была рассчитана до 2021 г.

Подобную тенденцию отмечали и GR-специалисты ПАО Сбербанк. Они обнаружили, что тренд на ESG-трансформацию диктуется и ответственными потребителями. Для этого члены правления Банка приняли решение на сокращение бумажного оборота в Банке. Так, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. объем потребления бумаги «сократился на 723 225 пачек

бумаги» [10]. Более того, ESG-повестка стала частью стратегии развития Банка, и он минимизирует свое воздействие на природу.

Важность GR-менеджера, обладающего компетенциями по ESG, отмечает и управляющий директор ESG-дирекции Сбербанка Наталья Зайцева. Она считает, что для этой роли необходимо обладать лидерскими качествами, способностями идти на компромисс, достигать его, учитывая все заинтересованные стороны, а также навыками push-менеджмента. Умение убеждать стало неопределимым на рынке труда, ведь, как отмечают специалисты PwC, «больше половины руководителей (58%) в России не знают об использовании принципов ESG при ведении бизнеса, и из тех, кто знаком с ESG-концепцией, 78 % утверждают, что их партнеров и инвесторов данная тема не волнует» [11]. И совершенно очевидно, по нашему мнению, что продвижение ESG-трансформации в компаниях – большое дело, которое не каждый может освоить.

Таким образом, по мнению авторов, GR-менеджмент и его инструменты воздействия активно используются для реализации ESG-трансформации с трех сторон: со стороны ответственных клиентов, требующих от своих компаний подобного отношения к окружающей среде; со стороны государства, ищущего пути разрешения мусорного кризиса и предупреждения экологических катастроф; со стороны акционеров, понимающих, что инвестиции в экологичные технологии перспективнее и принесут больше прибыли, чем «грязные» производства, которые не желают обновлять технологии и переходить на безотходное производство.

### **Российский опыт взаимодействия GR инструментов и ESG-подхода**

В рамках Парижского соглашения 2015 г., подразумевающего снижение содержания парниковых газов в атмосфере с 2020 г., Россия предприняла ряд амбициозных политических решений в области экологизации и бизнеса. Так, в РФ реализуется Стратегия социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г., готовятся программы по адаптации к климатическим изменениям отраслей промышленности, сельского хозяйства, а также и территорий (регионов). Госдумой принят законопроект по парниковым газам на Сахалине. Сахалин и Курилы к 2025 г. должны стать углеродно-нейтральной территорией. Тем более, Президент России Путин на Энергетическом форуме заявил, что Россия к 2060 г. станет углеродно-нейтральной страной, т.е. сколько выбросов углерода мы произведем, столько же и будет поглощено. И теперь нужно внедрять технологии, которые полностью изменят ситуацию.

ESG трансформация затрагивает в России, в первую очередь, финансовые организации (в том числе, и государственные), чем другие формы организации бизнеса. Например, Центральный Банк РФ сформулировал свою ESG-стратегию, по которой предполагаются переход на зеленые финансы и цифровую экономику, создания инструментов для развития ESG в финансовом секторе, создание льгот и привилегия для зеленых предприятий (стоит вспомнить здесь и про новую логику расчета экологического сбора), создание рынка зеленого страхования, формирование рекомендаций и goad maps для тех компаний, которые готовы к переходу на экологичный способ производства. Наконец, в ЦБ РФ стали задумываться о том, как важно донести информацию по ESG для организаций и государства, ведь, как уже было отмечено, в России топ-менеджеры, как правило, не знакомы или слабо знакомы со стратегией ESG.

Очевидно, что Парижское соглашение и его базовые принципы влияют на профиль заемщиков финансовой системы. Важно, как считают эксперты, удерживать в фокусе текущие и долгосрочные риски, возникающие при финансировании зеленых проектов. По мнению регулятора, необходимо четко понимать, что не все предприятия готовы к быстрому переходу на новые технологии, хотя другие государственные органы (например, в лице Минприроды, Минпромторга, Росприроднадзора и др.) достаточно требовательны к «грязным» производствам. Например, после катастрофы в Норильске в 2020 г. акционеры совместно с региональными властями обновили свою стратегию, направив её вектор на

базовые принципы ESG. Можно отметить, что это часть национальной особенности РФ – как отмечали эксперты проектного управления «Сколково», в России управляют последствиями, а не рисками. Иными словами, ESG признается государством и бизнесом в случае, когда пагубные для природы последствия наступили. По мнению ЦБ, необходимо донести бизнесу, что зеленая экономика предоставит «доступ к финансам, к более низким ставкам, страхованию, а рейтинги будет получать тот, кто заботиться об окружающей среде» [12]. Регулятор готовит рекомендации для советов директоров публичных российских компаний по учету ESG-факторов и рисков в стратегических планах развития. Транспарентность компаний – это первый шаг, чтобы принимать решение в области ESG. На сегодняшний день создана большая рабочая группа на базе регулятора, совместно с Правительством РФ, ВЭБ РФ и Министерством экономического развития и других участников рынка. Роль GR в таком случае рассматривается как платформа для переговоров, так как необходимо, чтобы стороны разговора были на равных позициях, потому как и государству, и бизнесу нужно найти точку компромисса.

### **Международная практика взаимодействия GR-инструментов и ESG-подхода**

Для полноценного понимания влияние GR-инструментов на процесс развития ESG-подхода в бизнесе, стоит обратить внимание на мировую практику. Так, основным драйвером ESG подхода в США является компания Apple, год за годом меняющая вектор своего развития на более экологичный, и на снижение отходов. Например, в США можно было сдать старый iPhone в любой салон Apple. Компания берет расходы на переработку телефона самостоятельно, а клиенту предлагает скидку на новый телефон. В своем ESG Report за 2021 г. Apple указывает, что они продолжают учитывать свое воздействие на окружающую среду во всем, что они делают: им удалось сократить выбросы углерода во время своих операций, включая деловые поездки и поездки сотрудников, и продвигаться к неотложной цели – стать углеродно-нейтральными во всем – их GR-менеджеры проводят большую аналитическую работу по тому, как работать по ESG. Они учитывают сразу несколько сторон взаимодействия. Более того, нет сомнения, что Apple поддерживает политический курс США, которые одними из первых заговорили о важности сохранения экологии и окружающей среды.

Для реализации новой корпоративной повести GR-специалисты Apple перманентно проводят анализ рынка труда и формируют запросы в HR-службу, чтобы сделать лучшее предложение лучшим сотрудникам. С самого первого дня у сотрудников Apple есть ресурсы и возможности для приобретения новых навыков, поиска новых увлечений и ощущения поддержки и заботы на работе и за ее пределами. У членов команды Apple есть постоянные возможности учиться и развиваться благодаря сложной работе, сотрудничеству с другими экспертами и постоянной поддержке. В 2020 г. Apple инвестировала почти «200 миллионов долларов в обучение и программы для поддержки роста и развития наших команд» [13]. В 2010 г. Apple открыла свой Apple University с простой миссией – способствовать пониманию и критическому мышлению культуры, организации и ценностей Apple. На сегодняшний день более 90 процентов нынешних руководителей и менеджеров приняли участие в различных индивидуальных занятиях, занятиях менеджеров и старших руководителей. Они предоставляют своим командам индивидуальные планы роста и развития для формирования их карьеры и определения их целей, включая рабочие листы планирования, наборы инструментов для менеджеров и специальную внутреннюю веб-страницу. Apple отмечает, что их команды продвигаются к лидерству, создавая пути развития, которые позволяют отдельным людям учиться, совершенствоваться и давать возможность своим коллегам выполнять лучшую работу в своей жизни. Они предлагают множество образовательных семинаров, внешних докладчиков, приглашенных творческих выступлений и всеобъемлющих ресурсов для поддержки профессионального роста.

GR-менеджеры Apple на фоне волнений, связанных с убийством Джорджа Флойда, пролоббировали в компании реформу уголовного правосудия, благодаря которой Apple

поддерживает организации, которые продолжают бросать вызов системе правосудия, которая непропорционально часто подводит чернокожих и коричневых людей. К ним относятся Инициатива по обеспечению равного правосудия, Образовательный фонд Конференции лидеров, Центр Кинга и Бирмингемский институт гражданских прав.

Начиная с 2015 финансового года, Apple пожертвовала более 1 миллиарда долл. для создания позитивных изменений в сообществах по всему миру. Будь то расовая несправедливость, отсутствие продовольственной безопасности, стихийное бедствие или чрезвычайная ситуация в области здравоохранения, их программа общественных пожертвований достаточно гибка, чтобы позволить им реагировать своевременно, эффективно и действенно. Они поддерживают некоммерческие организации различными способами, включая финансовые ресурсы, технологии Apple и опыт их команд.

### **Заключение**

Несмотря на позитивный пример ЦБ РФ, предпринимающий первые шаги по ESG-трансформации, в России развитие методов GR-менеджмента в системе управления ESG регулируется государством. Так, для обеспечения конкурентоспособности в мировой экономике принята «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» [14]. Эксперты отмечают, что на новый технологический уклад РФ перейти пока не готова. Отмечается «несостоятельность механизмов стимулирования, регулирующих создание благоприятных условий для внедрения цифровых технологий и технологий зеленой экономики, является следствием технологической задолженности на фоне дефицита инновационных хозяйствующих субъектов в различных отраслях экономики» [3]. Преодоление вышеупомянутых проблем формулирует точки роста для политических стратегий России на ближайшие годы.

GR стал популярным механизмом в США, потому что он смог сформировать устойчивый фундамент поддержки для стратегических бизнес-корпораций, которые проводят анализ не только своих потребностей и предполагаемого образа будущего, но и национальных особенностей развития экономики в контексте концепции устойчивого развития. Заслугой GR-менеджмента являются финансовое и технологическое превосходство США перед конкурентами и мировыми экономическими державами. Благодаря деятельности таких международных корпораций, как Facebook, Intel, Google и др. США продолжают занимать лидирующие позиции в мировых рейтингах экономически и политически влиятельных стран. Технологии GR также активно внедряются в сферы деятельности малого технологического бизнеса, не фокусируясь только на среднем и крупном бизнесе. Малый бизнес США берется за стратегические проекты для развития цифровой экономики – это является следствием программ аутсорсинга управления GR. Подобное развитие, основывающееся на взаимопонимании, открытой коммуникации и поддержке от государственных институтов, «позволяет получать доходы и социально-экономические выгоды на микро- и макроуровнях (как для бизнеса, так и для государства)» [2].

Наконец, США активно выступают за ESG-трансформацию. На примере Apple можно понять, что в стране налажен механизм инвестиций в цифровую и зеленую экономику. Государство поддерживает крупные корпорации в их стремлении быть eco-friendly, социально и корпоративно ответственными, а GR-менеджеры выступают связующим звеном в этих вопросах, которое учитывает интересы всех заинтересованных сторон, предлагая объективно верное решение с учетом текущих и долгосрочных рисков.

По мнению авторов, GR обеспечивает целевое информирование власти о проблемах и возможностях бизнеса организацией стратегических информационных компаний, поддержание позитивного имиджа компаний, создание информационных поводов для формирования общественного мнения о деятельности компании у властных структур федерального и местного уровня, использование методов антикризисного управления с учетом позиций властей в необходимых случаях. GR «мог бы содействовать формированию современной и эффективной государственной администрации; через нее может быть

организован постоянный и открытый диалог, нацеленный на выработку взаимовыгодных политических решений, обеспечивающих устойчивый рост ВВП, повышение капитализации компаний, обеспечение социальной стабильности и выравнивания возможностей членов общества» [3].

И поэтому, по нашему мнению, стоит ожидать роста востребованности GR-менеджеров, которые знакомы с принципами ESG и которые умеют лоббировать этот интерес как внутри компании, так и за её пределами. GR-менеджер занимается развитием прочной сети и налаживанием / поддержанием рабочих отношений с ключевыми заинтересованными сторонами в области охраны окружающей среды в государственном и неправительственном секторах. Он руководит координацией внутренних подразделений в решении проблем экологического регулирования, занимается формулированием соответствующего анализа и разработкой стратегий GR для решения ключевых изменений в экологической политике и координацией с внутренними департаментами для бесперебойного выполнения соответствующих стратегий.

Мониторинг изменений в основных областях экологической политики, которые могут повлиять на бизнес компании, и своевременная подготовка обновленной информации для руководителей и внутренних отделов о таких изменениях политики также проводятся специалистами GR с ESG-компетенциями.

Наконец, такая роль в компании характеризуется активным участием в ключевых экологических организациях, демонстрацией лидерства компании в области экологически чистых продуктов и технологий, а также взаимодействием с другими участниками усилий промышленного лобби.

## Литература

1. Brundtland G. H. Our Common Future. Report of the UN Commission on Environment and Development. – Moscow: Progress, 1987. – 383 p.
2. Mack C. S. Business, Politics, and the Practice of Government Relations. Westport : Greenwood Publishing Group, 1997. P. 4.
3. Y. Y. Kail, A. V. Shokhnekh, M. V. Samsonova // Prospects of GR Management Development in the context of forming a digital economy. – Venezuela: Espacios, 2019. – Vol. 40. – № 22. – P. 30.
4. Кулакова Т.А. Government Relations в процессе принятия политических решений / Т. А. Кулакова // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. – 2005. – Т. 1. – № 2. – С. 226–237.
5. Алферов Ю.Ю. Government relations в России как развивающаяся сфера коммуникационного менеджмента / Ю. Ю. Алферов // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2012. – № 17. – С. 71–73.
6. How ESG will drive the next wave of transformation // PwC - Climate change [Электронный ресурс] – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/esg-transformation.html> (дата обращения: 07.01.2022).
7. ESG: что это такое и зачем это российским компаниям? <https://ecologyofrussia.ru/egs/>
8. Надзор за ESG вопросами: руководство для директоров <https://www.pwc.ru/publications/collection/esg-guidebook-russian.pdf>
9. USSIF Report on US Sustainable and Impact Investing Trends 2020 Released // G&A [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ga-institute.com/news/newsletter/press-release/article/big-news-us-sif-report-on-us-sustainable-and-impact-investing-trends-2020-released.html> (дата обращения: 06.01.2022).
10. Как Сбер становится безбумажным // ПАО СберБанк [Электронный ресурс] – URL: [https://www.sberbank.com/ru/sber\\_paperless](https://www.sberbank.com/ru/sber_paperless) (дата обращения: 04.01.2022).
11. Не замечать перемены — опасно и неразумно: топ-менеджеры об ESG-трансформации // Сколково [Электронный ресурс] – URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/ne-zamechat>

- peremenu-opasno-i-nerazumno-top-menedzhery-ob-esg-transformacii/ (дата обращения: 05.01.2022).
12. ESG принципы ООН // РАНХиГС при Президенте РФ [Электронный ресурс] – URL: <https://ffb.ranepa.ru/fakultet/media/blog/esg-printsipy-oon.html> (дата обращения: 08.01.2022).
13. Apple's ESGReport&Index // Investor.apple.com [Электронный ресурс] – URL: <https://investor.apple.com/esg/default.aspx> (дата обращения: 03.01.2022).
14. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919>