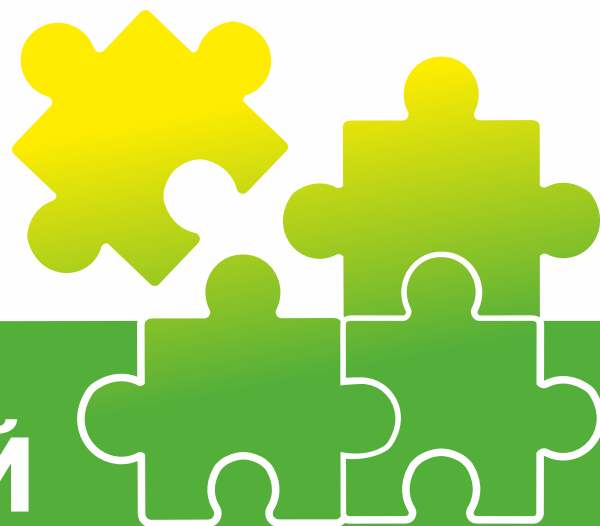


СУВЕРЕННЫЙ ESG-БАНКИНГ



**Председатель Совета Директоров
банка «Центр-инвест»,
профессор, д.э.н.
В.В. Высоков**

2022 г.

Профессор, д.э.н. **В.В. Высоков**
Председатель Совета директоров
банка «Центр-инвест»
Руководитель проектной группы
«ESG-банкинг» Ассоциации банков России

Суверенный ESG-банкинг

«И для того, чтобы претендовать на какое-то лидерство – я уже не говорю про глобальное лидерство, но хоть в чём-то, – безусловно, любая страна, любой народ, любой этнос должны обеспечить свой суверенитет»

В.В. Путин

Новая реальность, постоянно меняющийся мир заставляют регулярно проводить инвентаризацию и трансформацию сложившихся глобальных трендов и стереотипов. Такого анализа требует и ставшая популярной в последние годы концепция ESG-управления (Environmental, Social, Governance) на основе принципов экологической, социальной и управленческой ответственности.

Подобные концепции рождаются как защитная реакция после очередных кризисов и скандалов и становятся популярными благодаря поддержке виновниками скандалов в их попытках восстановить потерянную репутацию. В результате здоровые и справедливые научные идеи превращаются в очередной фетиш, а малограмотные попытки законодательно закрепить эти концепции окончательно деформируют рынок и приводят к новым кризисам и скандалам.

В условиях санкций траектория ESG-банкинга в России выглядит не очень оптимистично: нас не ждут на европейских рынках, мы надеемся выйти на азиатские, которые чаще всего регулируются по европейским лекалам, и будем реализовывать ESG-проекты в национальной таксономии с максимальным приближением к международным стандартам. Однако, накопленный в России опыт социально ответственного банкинга в экономике трансформаций – постоянных изменений в условиях непрерывных кризисов, – позволяет критически оценить сами международные стандарты, сделать суверенный ESG-банкинг глобально конкурентоспособным и внести свой вклад в копилку лучшей мировой практики.

Глобальный тренд ESG-банкинга заключается в требованиях к банкам, участникам и регуляторам финансовых рынков ограничить свои портфели только ESG-проектами. К счастью, жизнь шире и разнообразнее любой ESG-таксономии. К соблюдению экологических, социальных и управленческих требований следует относиться с уважением, энтузиазмом, но без фанатизма.

Траектория суверенного ESG-банкинга расширяет спектр учитываемых рисков и горизонт принятия решений за счет инноваций и требует креативных подходов для финансирования ESG значимых, но экономически не всегда эффективных проектов. Просто в каждой своей операции, платежах и расчетах, кредитовании, инвестициях банки должны выявлять и оценивать влияние своей деятельности на окружающую среду, социальную стабильность и трансформацию управления.

От какого ESG мы отказываемся

ESG не отменяет прибыль. Попытки использовать ESG-критерии вместо прибыли бесперспективны. Прибыль была и остается главной движущей силой и основной социальной ответственностью бизнеса:

- без прибыли нет источника для решения социально-экономических, экологических и климатических задач;
- прибыль нельзя получить, не удовлетворяя постоянно меняющиеся потребности общества;
- в «погоне за прибылью» в рамках действующего законодательства бизнес уже обязан нести расходы по уплате налогов, зарплате сотрудникам, их обучению, охране труда и охране природы.

ESG не отменяет прибыль, но в отличие от спекулятивного банкинга в ESG-банкинге **прибыль должна быть:**

- **долгосрочной** (для воспроизводства всех видов капитала: финансового, производственного, природного, интеллектуального, информационного, человеческого, социального);
- **устойчивой к рискам:** рыночным, регуляторным, криминальным, техногенным, социальным;
- **креативной** для повышения эффективности и окупаемости ESG-проектов.

Примеры креативной локализации ESG-проектов (опыт банка «Центр-инвест»)

- Модернизация 12 котельных ОАО ТЭПТС «Теплоэнерго» (г. Таганрог) позволила сократить выбросы вредных загрязняющих веществ – на 26%, численность персонала – на 49%, сократить удельный расход на выработку 1 Гкал: газа – на 2,6%, электроэнергии – на 49,6%, водопотребления – на 58,3%.
- Кредитование ремонтов 215 многоквартирных домов позволили улучшить условия жизни 70 тысяч человек.
- Рождаемость у сотрудников банка в 5 раз выше среднего уровня по России, в том числе среди женщин-руководителей.

ESG – не синоним устойчивости. Международная ассоциация рынков капитала (ICMA) очень убедительно показала, что ESG – лишь одна из компонент устойчивых финансов (см. график 1.)¹.

Банкинг	Безответственный	Ответственный
Ортодоксальный	Государственный	Исламский
Креативный	Спекулятивный	УСТОЙЧИВЫЙ

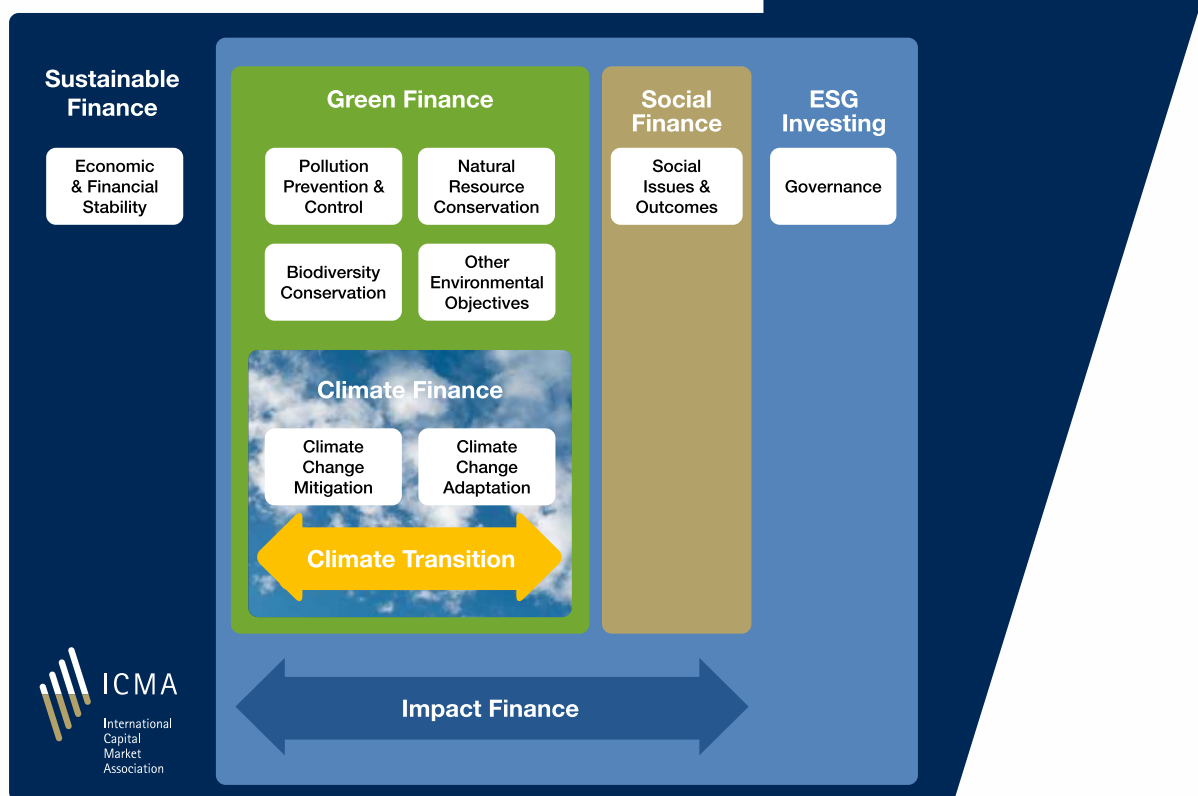


График 1. Взаимосвязь основных определений ESG и устойчивых финансов

- успехи в ESG-индикаторах не компенсируют финансовые убытки;
- внутреннее противоречие между разными ESG-критериями (экология и занятость, гендерное равенство и материнство, занятость и технический прогресс) могут нарушать устойчивость компании;
- активная борьба за гендерное равенство заканчивается победой трансгендеров;
- высокая корреляция ESG-показателей и финансовых результатов подтверждается только для финансово успешных компаний.

¹ <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Sustainable-Finance-High-Level-Definitions-May-2020-051020.pdf>

ESG-спекулятивный актив. Популярность повысила интерес спекулянтов к рынку ESG-активов. Однако:

- бурный рост при нулевой базе не привел к существенному росту в портфелях доли ESG-активов;
- ESG-активы подчиняются всем правилам рынка, но ведут себя более устойчиво за счет более высокого качества именно финансовых показателей²;
- корреляция между ESG-рейтингами одной компании не превышает 40%, между кредитными рейтингами – более 90%;
- ESG-лейбл не является гарантией от мошенничества и «зеленого камуфляжа» (greenwashing) – намеренного введения в заблуждение относительно ESG-статуса актива.

ESG-некомпетентность. Неумное желание реализовать продекларированные ESG-принципы приводит к ускоренному внедрению правил, которые игнорируют объективные законы:

- никто не отменял законы сохранения массы и энергии;
- прогноз погоды на завтра, как правило, точнее, чем прогноз климата на 10 лет вперед;
- в энергобалансах надо использовать разные источники энергии с учетом сезонных, климатических факторов, пиковых нагрузок и резервов³;
- переход к новым технологиям требует затрат с разумным сроком окупаемости и доходности;
- инновации – это не научная, не техническая, а всегда социальная проблема («при старой технологии – я начальник, ты – не факт, а при новой технологии не факт, что я останусь начальником»);
- любое, самое демократичное управление имеет своего системного администратора, бенефициара и ответственного.

ESG-неоколониализм. Фетишизация ESG-принципов достигла предела и превратилась в дубину для навязывания новых правил международной торговли, введении квот и трансграничного углеродного налога. При этом умалчивается, что:

- развитые страны провели собственную индустриализацию за счет ограбления природных ресурсов и населения развивающихся стран и до сих пор не рассчитались за совершенные преступления;
- международная помощь развивающимся странам зачастую осуществляется в формах, ведущих к деградации национальной предпринимательской инициативы, оттоку талантов и квалифицированных кадров, росту коррупции и криминала;

²<https://yango.pro/blog/esg-khayp-ili-vozmozhnost-dlya-investorov/https://yango.pro/blog/esg-khayp-ili-vozmozhnost-dlya-investorov/>

³<https://www.vedomosti.ru/opinion/quotes/2022/06/29/929151-energoperehod-katastrofe>

- «передовые» технологии, полученные ранее развивающимися странами, сегодня признаются «грязными», а экспорт производимой на их основе продукции в развитых странах ограничивается квотами и пошлинами;
- трансграничный углеродный налог направляется на расходы бюджета в развитых странах, а не на инвестиции в новейшие ESG-технологии в развивающихся странах – экспортерах, именно развитые страны обязаны оплатить ESG-трансформацию.

ESG-бюрократия. Пытаясь скрыть уже очевидные недостатки и ограничения декларируемых ESG-принципов, развитые страны сформировали и продолжают формировать большое число организаций для оценки, разъяснения, рекомендаций, контроля, регулирования.

Организационное обеспечение требуется при внедрении любых новаций, но оно не должно быть оторванным от:

- интересов широких слоев населения;
- объективной реальности;
- технологичности процедур реализации новых правил.

ESG-двойные стандарты. Декларированные ESG-принципы постоянно нарушаются под различными предлогами, по умолчанию игнорируются финансовыми компаниями, банками в зависимости от ситуации. Двойные стандарты ESG стали нормой в условиях санкций:

- возврат к финансированию добычи ископаемого топлива в европейских странах;
- фактическая дифференциация удельной нагрузки и лимитов по экономии энергоресурсов для разных групп потребителей;
- снятие заявленных ранее ограничений на финансирование оборонных компаний;
- средства на производство оружия могли бы быть направлены на ESG - трансформацию.

ESG-банкинг по-русски

Преимущества в отставании. Российский банкинг с задержкой стал осваивать ESG-принципы⁴.

Преимущества в отставании (backwards advantages) позволили:

- сократить риски и издержки первопроходца
- использовать опыт комплексного подхода внедрения новых плановых показателей и хозяйственного расчета:

Комплексный ESG-банкинг не отменяет банковский бизнес, но:

- расширяет спектр учитываемых рисков (за счет экологических, социальных и управленческих факторов) и горизонт принятия решений (не сиюминутная, а долгосрочная прибыль);
- успех внедрения ESG-банкинга – не в скорости смены регуляторных требований, а в комплексном подходе, учитывающим взаимосвязь⁵: таксономии, структуры и функций управления, бизнес-модели и стратегии, управления ESG-рисками и формирования ESG-отчетности;
- в каждой из указанных подсистем есть множество альтернатив, из которых формируется пазл ESG-банкинга, охватывающего на уровне алгоритмов все уровни и варианты используемых таксономий, функции и процедуры управления, стимулы, персональную ответственность, порядок распределения ресурсов.



График 2. Комплексная модель ESG-банкинга

⁴ https://asros.ru/upload/iblock/b69/zla2fzxval1625lolh0r15p0ptn2p5gb/ESG_banking-v-Rossii_final_21.05_ITOG_web-versiya.pdf

⁵ https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-ROSSII.pdf

Органический ESG-банкинг⁶ в отличие от спекулятивного банковского бизнеса основан на том, чтобы:

- управлять, а не спекулировать рисками;
- зарабатывать долгосрочную прибыль в интересах клиентов и своего бизнеса, а не надеяться на спекулятивный выигрыш;
- выращивать персонал, а не охотиться за головами;
- формировать новую корпоративную культуру, а не только менять внутренние документы;
- планировать дизайн-стратегии устойчивого развития, а не краткосрочный рост отдельных показателей;
- обеспечивать устойчивость бизнеса в разных системах учета и отчётности;
- учитывать лучшую мировую практику, местные условия, быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности;
- развивать бизнес и повышать уровень жизни клиентов, а не навязывать свои продукты.

Цифровой ESG-банкинг. ESG-банкинг без цифровых технологий невозможен, цифровизация без ESG не имеет смысла.

Цифровизация:

- позволяет проверить ESG-декларации на полноту, достоверность, непротиворечивость;
- трансформирует лозунги, призывы, слоганы в алгоритмы и программы автоматических действий;
- учитывает многовариантность ESG-моделей банкинга;
- позволяет гибко адаптироваться к новым рискам и новым регуляторным требованиям.

⁶https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_BANKING_2020.pdf

Реальный ESG-банкинг учитывает риски реальных секторов экономики и адаптирует свои продукты и услуги для эффективного управления этими рисками:

- *в агробизнесе* кредитование на 5 лет снижает риски наступления неурожайных лет, повышает устойчивость кредитования и создает условия для модернизации агробизнеса;
- *в малом бизнесе* нефинансовые услуги банков (консалтинг, аудит, правовая поддержка и др.) снижают риски кредитования легально работающего малого бизнеса;
- *женщины-предприниматели* меньше склонны к риску, но предъявляют больше требований к качеству банковских услуг, созданию атмосферы доверия;
- *молодёжный бизнес* реализует креативные идеи, но в рамках действующих правил и барьеров требует привлечения наставников и консультантов;
- *социальное предпринимательство* реализует общую проблему («в интересах всех») на основе более эффективных подходов и локализации лучшей мировой практики;
- *инновационное предпринимательство* основано на реализации креативных идей и продаже промежуточных результатов: идеи, проекта, прототипа, стартапа;
- *кредиты на трансформацию бизнеса* позволяют в кризисных условиях быстро адаптироваться к новой траектории посткризисного развития;
- *кредитование энергоэффективных проектов* позволяет экономить не только энергоресурсы, но и зарплату персонала, другие ресурсы, сократить срок окупаемости до 2-3 лет;
- *кредиты населению* должны быть направлены на рост счастья, благосостояния и снижение рисков простых людей, решать социальные проблемы клиентов быстро, четко, с минимальными затратами для клиентов на конкурентных условиях.

ESG-кредиты банка «Центр-инвест» (старт прогаммы) на 01.07.2022	Число проектов
Стартап, включая:	866
клиенты старше 35 лет (2011)	601
клиенты до 35 лет (2012)	255
Социальная ответственность (2017)	133
Бизнес кредит для женщин (2012)	1 337
Энергоэффективность (2005)	23 083
Кредиты на ремонты многоквартирных домов (2009)	215
Онлайн кредит (2019)	3 096
Трансформация бизнеса (2020)	1 353

Инновационный ESG-банкинг. Экологические, социальные и управленческие аспекты не исчерпывают всех проблем, которые сегодня решают банки. В экономике трансформаций необходимо постоянно обновлять технологии, ресурсы, продукцию, рынки, системы управления. В новых реалиях заслуживает внимания предложение о расширении спектра учитываемых ESG-факторов за счет инноваций, обеспечивающих технологический суверенитет⁷.

Ситуационный ESG-банкинг. Банки уже сегодня в своей повседневной работе решают задачи снижения ESG-рисков, участвуют в программах господдержки малого бизнеса, агробизнеса, жилищного строительства, инфраструктуры, цифровизации, реализуют собственные программы развития бизнеса и повышения уровня жизни клиентов. Достаточно установить соответствие между Целями устойчивого развития (ЦУР)⁸, таксономиями других участников глобального рынка, чтобы осознать и доказать себе и другим заинтересованным сторонам, что текущая деятельность российских банков решает вопросы не только далеких ESG-целей, но и актуальные вызовы экологического, социального и управленческого развития по мере их возникновения. Решает иногда по-другому, но решает, а не только декларирует. Например, анализ кредитных портфелей банка «Центр-инвест» показал участие банка в решении ЦУР (см. график 3)⁹:

Кредитный портфель юридических лиц направлен на решение следующих глобальных целей

- *ЦУР 2 (Ликвидация голода)*, поскольку банк успешно кредитует устойчивое развитие АПК Юга России на основе новых технологий для удовлетворения спроса на продукты питания в стране и за рубежом;
- *ЦУР 8 (Достойная работа и экономический рост)* определяется направленностью кредитования на трансформацию малого и среднего бизнеса и внедрение новых технологий;
- *ЦУР 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура)* также направлена на непрерывное инновационное развитие операций банка и клиентов на основе новых технологий, локализацию лучшей мировой практики, подготовку кадров;
- *ЦУР 11 (Устойчивые города и населенные пункты)* отражает роль банка в кредитовании жилищного строительства, модернизации жилищно-коммунального хозяйства, товариществ собственников жилья;
- *ЦУР 3 (Хорошее здоровье и благополучие)* – это кредитование медицинских учреждений, фитнес-клубов, оздоровительных организаций;

⁷<http://www.kremlin.ru/events/president/news/69019>

⁸https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/7Dwl4Sd7/Цур_2021_сайт.pdf

⁹https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia_ESG%20_%20bankinga.pdf

- ЦУР 12 (Ответственное потребление и производство) связана с кредитованием энергосберегающих и ресурсосберегающих технологий;

- ЦУР 4 (Качественное образование) связана с кредитованием образовательных учреждений, в том числе социальной направленности.

Кредитный портфель ипотеки физических лиц способствует достижению следующих целей:

- ЦУР 1 (Ликвидация нищеты) связана с улучшением жилищных условий менее обеспеченных слоев населения;

- ЦУР 11 (Устойчивые города и населенные пункты) позволяет заменить устаревшее жилье на новое, более комфортное;

- ЦУР 5 (Гендерное равенство) в связи с тем, что новое жилье приобретают женщины и матери с детьми;

- ЦУР 10 (Уменьшение неравенства) подтверждает, что ипотека выравнивает социальный статус и уровень жизни заемщиков.

Кредитный портфель розничных кредитов более чем на 40% направлен на:

- ЦУР 10 (уменьшение неравенства), ЦУР 5 (гендерное равенство) и использование более эффективной техники в домашнем хозяйстве ЦУР 7 (недорогостоящая и чистая энергия).

Траектория суверенного ESG-банкинга. Даже очень крупные ESG-риски на длительном горизонте учитываются банками с большим дисконтом. Чтобы эти риски влияли на процесс принятия решений, необходимо и достаточно:

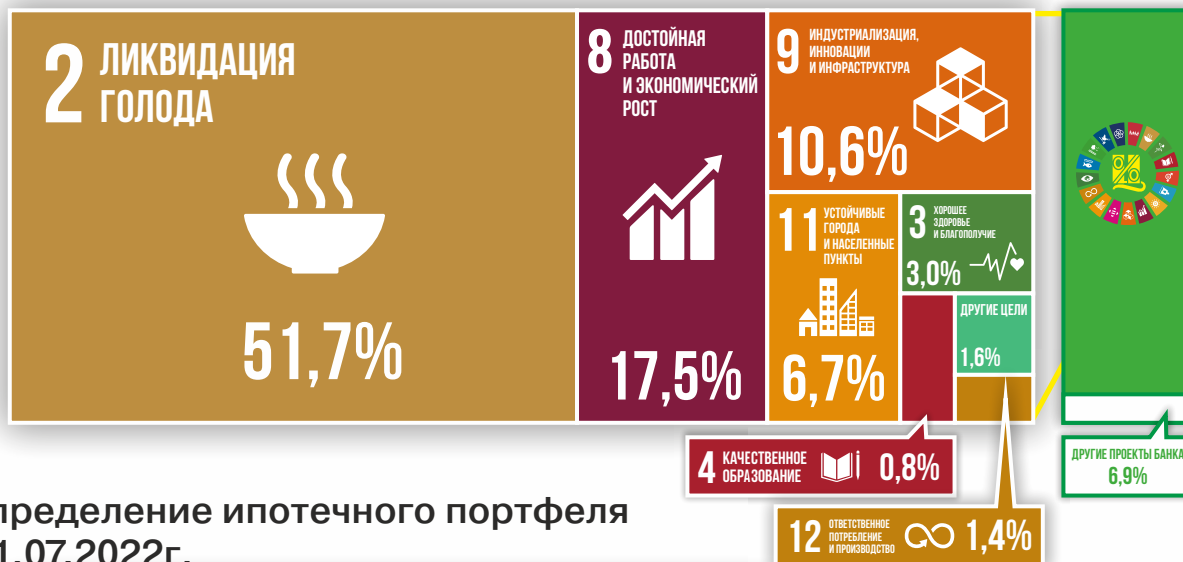
- разработать и утвердить таксономию *технологического суверенитета* в виде перечня конкретных проектов и технологий в экологии, социальных проектах и корпоративных стандартах;

- утвердить системы стимулов и штрафов за реализацию таких проектов и стандартов;

- упростить, оцифровать и автоматизировать процедуры всех форм и направлений государственной поддержки.

В этом случае избыточно сложные рекомендации по внедрению ESG-принципов трансформируются в рутинные процедуры кредитования банками ESG-проектов с государственной поддержкой. К сожалению, институты развития ВЭБ.РФ работают только с крупными проектами. Для небольших проектов достаточно аккредитации региональных банков в ВЭБ.РФ и предпроектное утверждение лимита плафона господдержки ESG-портфелей таких банков. Важно обеспечить, чтобы проектное финансирование и портфельный ESG-банкинг не обрастали бюрократическими процедурами и «наворотами».

Распределение кредитного портфеля юридических лиц на 01.07.2022г.



Распределение ипотечного портфеля на 01.07.2022г.



Распределение портфеля розничных кредитов на 01.07.2022г.

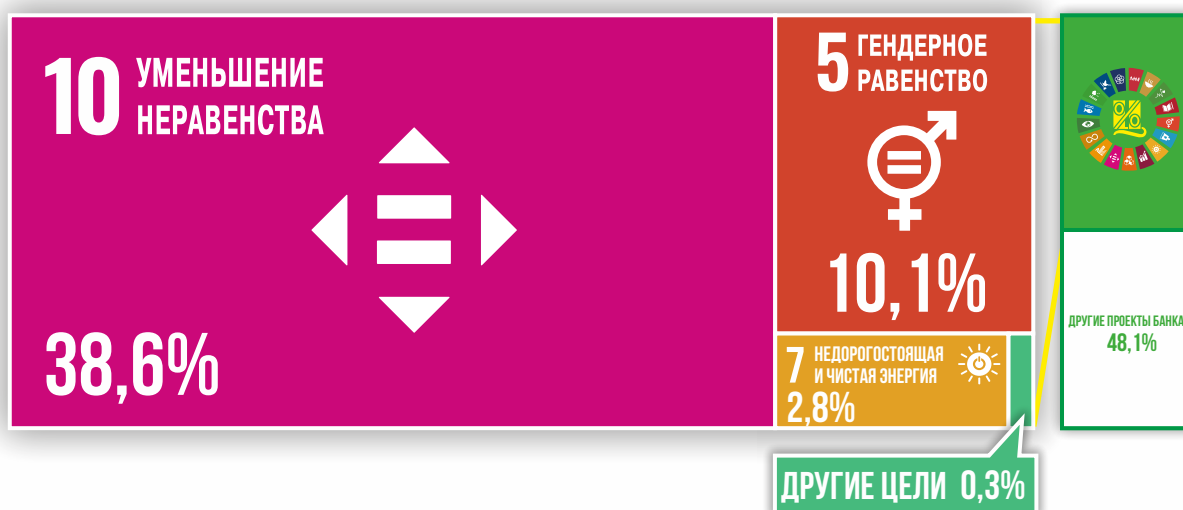


График 3. ЦУР в кредитных портфелях банка «Центр-инвест» на 01.07.2022.

Суверенный ESG-банкинг в глобальной экономике

Во-первых, открытость – это ключевой принцип развития российской экономики: «Россия – несмотря на то, что наши западные, так скажем, друзья буквально мечтают об этом – никогда не пойдёт по пути самоизоляции и автаркии»¹⁰.

Во-вторых, в новых реалиях ESG-повестка остаётся одной из немногих тем для сохранения диалога с недружественными странами.

Важно при этом не только брать лучшее из накопленного опыта, но и активно, уверенно, с чувством собственного достоинства продвигать глобальную конкурентоспособность методологии, решений и практического опыта суверенного ESG-банкинга.

Мониторинг лучшей мировой практики. Лучшая мировая практика не обязательно находится в других странах. Нередко креативные решения, адаптированные к местным условиям, можно найти у соседа. В любом случае важно:

- не фетишизировать найденные решения;
- периодически их пересматривать и обновлять на основе процедур искусственного интеллекта, машинного обучения;
- лучшие практики ESG-банкинга на каждом рабочем месте следует выявлять, обобщать, продвигать, тиражировать, вести их учет и отчетность («управление списком»);
- сопоставление собственной и лучшей практики позволяет увидеть преимущества и направления развития суверенного ESG-банкинга.

Активное продвижение суверенного ESG-банкинга. Практические результаты реализации ESG-проектов надо представлять всем заинтересованным сторонам, в том числе участникам глобального рынка, наглядно демонстрируя конкурентные преимущества организационных, методических и технологических решений российского суверенного ESG-банкинга. В частности, банк «Центр-инвест»:

¹⁰<http://www.kremlin.ru/events/president/news/68669>

- представил в журнале The Banker первый в мире ESG-баланс банка в стандартах МСФО и Целей устойчивого развития (ЦУР)¹¹. Цифровые технологии позволили оценить вклад банка в достижение ЦУР и национальных проектов в разрезе кредитных портфелей и платежей клиентов (График 4)¹²;
- опубликовал юбилейный 10-й годовой ESG-отчет за 2021¹³, подготовленный на основе международной системы показателей GRI (The Global Reporting Initiative);
- представил Отчет об устойчивом развитии за 2021 год на основе методологии «Интерфакса» на сайте Центра раскрытия корпоративной информации¹⁴;
- внедрил системы ESG-рейтингов клиентов – субъектов малого и среднего предпринимательства¹⁵.

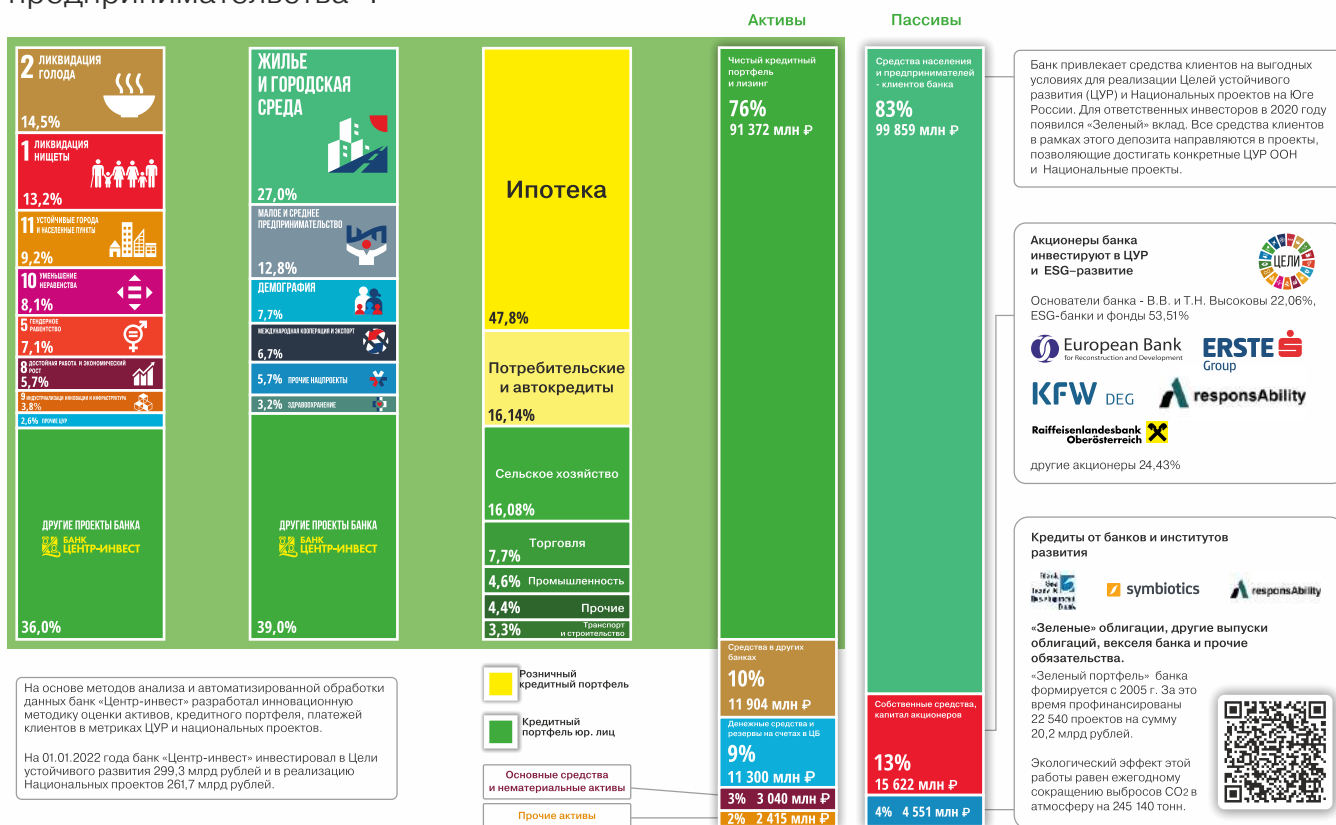


График 4. ESG-баланс банка «Центр-инвест» на 1.01.2022

Нефинансовая отчетность – инструмент повышения финансовой грамотности всех заинтересованных сторон: акционеров, сотрудников, клиентов, партнеров, инвесторов, органов власти, контроля и регулирования, СМИ, социальных групп, местных сообществ, профессиональных и научных кругов. У каждой стороны есть свои собственные интересы. Нефинансовая отчетность должна демонстрировать искусство учитывать рациональные моменты в критических оценках, находить компромиссы и креативные решения согласования интересов, повышать финансовую грамотность недружественных заинтересованных сторон.

¹¹<https://www.centriinvest.ru/about/press-releases/36839>

¹²https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/esg_banking_dlya_tsur_i_nacionalnih_proektov.pdf

¹³<https://www.centriinvest.ru/media/about/investors/reports/ESG-report%202021.pdf>

¹⁴<https://e-disclosure.ru/servisy-dlya-kompanij/esg-raskrytie?attempt=2>

¹⁵<https://bosfera.ru/bo/esg-reyting-banka-eto-summa-esg-reytingov-klientov>

Суверенный ESG-банкинг должен быть успешным в любой системе отчетности: по российским, международным стандартам, в любой ESG-таксономии. При этом показатели отчетности должны подчеркивать глобальные конкурентные преимущества суверенного ESG-банкинга. Так, например, банк «Центр-инвест» свыше 80% доходов формирует за счет кредитования реального сектора экономики и направляет полученный доход на выплату процентов по вкладам населению и реализацию социальных проектов – 25%, оплату труда и налогов – 20%, оплату услуг поставщикам и партнерам – 30%, на выплату дивидендов акционерам и развитие банка – 25%.

Сегодня регуляторы, органы власти, бизнес – объединения организуют площадки, проводят вебинары и конференции по проблемам адаптации ESG-банкинга к новым условиям, анализу практики и обмену опытом внедрения ESG-подходов. В России будет развиваться суверенный ESG-банкинг: креативный, органичный, реальный, цифровой, комплексный, прозрачный, учитывающий риски и возможности суверенного научно-технического, экологического, социально-экономического и управленческого развития в интересах нынешнего и будущих поколений на локальном, национальном и глобальном уровнях.

ESG-библиотека

1. Задачник «Цели устойчивого развития»



<https://www.centriinvest.ru/files/zadachnik.pdf>

2. ESG – БАНКИНГ для ИТ – специалистов



https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_banking_for_IT_specialists.pdf

3. Лекция Председателя совета директоров ПАО КБ «Центр-инвест» проф. В.В.Высокова «ESG – банкинг для ИТ специалистов»



<https://www.youtube.com/watch?v=9WDurPjPH2I>

4. ESG-банкинг для ЦУР и Национальных проектов



https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/esg_banking_dlya_tsur_i_nacionalnih_proektov.pdf

5. Гибкая цифровизация ESG-банкинга



https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia_ESG%20_%20bankinga.pdf

6. Трансформация бизнеса в дистанционной экономике



https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/buklet_transformation.pdf

7. Казачья лава - это метод достижения ESG



<https://expertsouth.ru/articles/ot-kazachey-lavy-k-esg/>

8. Исследование «ESG-банкинг в России»



https://asros.ru/upload/iblock/b69/zla2fzxval1625lolh0r15p0ptn2p5gb/ESG_banking-v-Rossii_final_21.05_ITOG_web-versiya.pdf

9. Ростовская область – движение к целям устойчивого развития



[https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/PO%20-%20движение%20к%20целям%20устойчивого%20развития\(1\).pdf](https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/PO%20-%20движение%20к%20целям%20устойчивого%20развития(1).pdf)

10. Ростовская область – движение к целям устойчивого развития: 2016-2020



https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/7Dw4Sd7/Цур_2021_сайт.pdf

11. ESG-банкинг. Интервью с Василием Высоковым



<https://www.youtube.com/watch?v=TpvhiXMSzPQ>

12. Российские банки готовы к работе на ESG-принципах



https://asros.ru/upload/iblock/512/Rossiyskie-banki-gotovy-k-rabote-na-ESG_printsipakh_-Rezultaty-anketirovaniya-v-grafikakh.pdf

13. Практические рекомендации банковского сообщества по внедрению ESG-банкинга в России



https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-ROSSII.pdf

14. Ассоциация банков России. Проектная группа «ESG-банкинг»



<https://asros.ru/projects/esg/>

15. Дизайн-проект дистанционной экономики



<https://expertsouth.ru/articles/vysokoy/>

16. Трансформация бизнеса в дистанционной экономике



https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/buklet_transformation.pdf

17. ESG – банкинг: сделано в России



https://www.vedomosti.ru/press_releases/2020/10/01/esg--banking-sdelano-v-rossii

18. ESG – БАНКИНГ: MADE IN RUSSIA



<https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ESG.pdf>

19. Трансформационный банкинг: made in Russia



http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/CI_TransformationBank_book_final.pdf

20. Истории успеха молодежного бизнеса с банком «Центр-инвест». Наставничество



<https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/Nastavnichestvo.pdf>

21. Банки любят малый бизнес



https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf

22. Женское счастье в бизнесе: опыт банка "Центр-инвест"



https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/Women_happyness_in_business.pdf

23. Индикаторы цифровизации на Дону



<https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/ИКТ-2022.pdf>

Материалы и ресурсы на английском языке

1. ESG investments



https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/esg_investments.pdf

2. Agile digitalisation of ESG banking



https://centriinvest.com/files/publications/AGILE_DIGITALISATION_OF_ESG_BANKING.pdf

3. ESG Banking in Russia. Research



https://asros.ru/upload/iblock/288/m0w6y7tc5tg321olhsrpz8wpd7xkthjr/ESG_banking-v-Rossii_Eng_web.pdf

4. Practical recommendations of the banking community on the introduction of ESG-banking in Russia



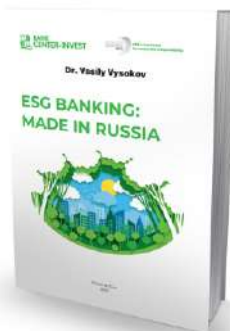
<https://asros.ru/upload/iblock/5f0/Practical-recommendations-of-the-banking-community-on-the-introduction-of-ESG-banking-in-Russia.pdf>

5. ESG banking in the transformational economy



<https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/HTI-2020-VVysokov-ESG-banking.pdf>

6. ESG BANKING: MADE IN RUSSIA



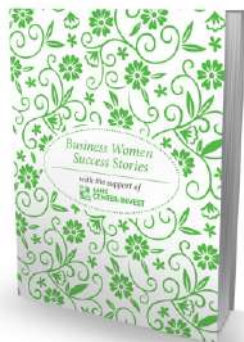
https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_BANKING_2020.pdf

7. Positive Economy Forum



https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Zhurnal_Tsl_ENGL_web.pdf

8. Business Women Success Stories



https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Business_Women.pdf