

Научная статья

УДК 334.021

JEL: A13, D60, D63, F01, F20, I31, O33

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.4.538-553>

## ESG-повестка в России: современное развитие и механизм трансформации российских компаний. Часть 2

Измайлова Марина Алексеевна<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Москва, Россия

<sup>1</sup> [m.a.izmailova@mail.ru](mailto:m.a.izmailova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-7558-9639>

### Аннотация

**Цель** исследования – разработка механизма ESG-трансформации российских компаний на основе критической оценки эволюции и современной реализации ESG-повестки в России.

Во второй части работы представлены анализ соответствия содержания российской ESG-повестки глобальным рискам и предложения по формированию механизма ESG-трансформации российских компаний.

**Методы.** Применены методы теоретического анализа, позволившего раскрыть концептуальную составляющую ESG-повестки и устойчивого развития; эмпирического анализа ландшафта глобальных рисков и реализации российской ESG-повестки; статистического метода для определения приоритетных направлений реализации российской ESG-повестки; абстрагирования и моделирования для формализации механизма ESG-трансформации.

**Результаты работы.** Проведена концептуализация ESG-повестки и устойчивого развития, содержательная основа которых гармонизирует с корпоративной социальной ответственностью. Определена подвижность ландшафта глобальных рисков с устойчивой тенденцией превалирования экологических и социальных рисков. Обобщены итоги реализации российской ESG-повестки по результатам 2022 года и задачи на ближайшую перспективу. Установлены приоритетные направления и барьеры реализации ESG-повестки. Предложен механизм ESG-трансформации российских компаний.

**Выводы.** Функционирование национальных экономик происходит под влиянием глобальных угроз: лидирующими в ближайшем десятилетии являются экологические и социальные риски. Итоги реализации российской ESG-повестки указывают на ее адекватность природе глобальных рисков. В экологической политике внимание сосредоточено на технологиях энергосбережения и переработки отходов, в социальной – на социальных гарантиях и поддержке профессионально-личностного развития сотрудников, в корпоративной – на опросах потребителей и отборе поставщиков. В числе барьеров реализации ESG-повестки: финансовые, связанные с опасениями невозврата вложений и высокими затратами на ESG-повестку; методические, проявляющиеся в отсутствии единых стандартов и ESG-показателей; дефицит внешних стимулов и низкая ESG-компетентность менеджмента. Низкая осведомленность руководства компаний о ESG и способах ее инкорпорирования в бизнес-процессы послужила основанием для разработки механизма трансформации бизнес-модели на ESG-принципах, включающего модель ESG-трансформации, принципы функционирования и требуемые компетенции.

**Ключевые слова:** ESG-повестка, устойчивое развитие, социальная ответственность, экологическая ответственность, корпоративное управление

**Благодарность.** Автор выражает искреннюю благодарность рецензентам за внимательное прочтение статьи, высокий профессионализм и объективность в ее оценке.

**Конфликт интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов в том числе, связанного с участием в редакционной коллегии журнала «МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)».

**Для цитирования:** Измайлова М. А. ESG-повестка в России: современное развитие и механизм трансформации российских компаний. Часть 2 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14. № 4. С. 538–553

EDN: <https://elibrary.ru/plxllp>, <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.4.538-553>

© Измайлова М. А., 2023



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Original article

## The current state and the mechanism of the transformation of the ESG agenda by Russian companies. Part 2

Marina A. Izmailova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation; Moscow, Russia

<sup>1</sup> m.a.izmailova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7558-9639>

### Abstract

**Purpose:** development of a mechanism for the ESG transformation of Russian companies based on a critical assessment of the evolution and modern implementation of the ESG agenda in Russia.

In the second part of the article, the author solves the problem of analyzing the compliance of the content of the Russian ESG agenda with global risks and developing a mechanism for the ESG transformation of Russian companies.

**Methods:** methods of theoretical analysis were applied, which made it possible to reveal the conceptual component of the ESG agenda and sustainable development; empirical analysis of the global risk landscape and the implementation of the Russian ESG agenda; a statistical method for determining priority areas for the implementation of the Russian ESG agenda; abstraction and modeling to formalize the ESG transformation mechanism.

**Results:** the conceptualization of the ESG agenda and sustainable development was carried out, the content basis of which harmonizes with corporate social responsibility. The mobility of the landscape of global risks with a steady trend of the prevalence of environmental and social risks is determined. The results of the implementation of the Russian ESG agenda based on the results of 2022 and the tasks for the near future are summarized. Priority directions and barriers to the implementation of the ESG agenda have been established. Proposed mechanism for ESG transformation of Russian companies.

**Conclusions and Relevance:** the functioning of national economies is influenced by global threats: environmental and social risks are leading in the next decade. The results of the implementation of the Russian ESG agenda indicate its adequacy to the nature of global risks. In environmental policy, attention is focused on energy saving and waste recycling technologies, in social policy - on social guarantees and support for the professional and personal development of employees, in corporate policy - on consumer surveys and selection of suppliers. Among the barriers to the implementation of the ESG agenda: financial, associated with fears of non-return of investments and high costs for the ESG agenda; methodical, manifested in the absence of uniform standards and ESG indicators; lack of external incentives and low ESG-competence of management. The low awareness of company management about ESG and how to incorporate it into business processes served as the basis for developing a mechanism for transforming a business model based on ESG principles, including an ESG transformation model, operating principles and required competencies.

**Keywords:** ESG agenda, sustainable development, social responsibility, environmental responsibility, corporate governance

**Acknowledgments.** I express my sincere gratitude to the reviewers for their careful reading of the article, high professionalism and objectivity in its assessment.

**Conflict of Interest.** The author declares that there is no conflict of interest, including that related to participation in the editorial board of the journal "MIR (Modernization. Innovation. Research)".

**For citation:** Izmailova M. A. The current state and the mechanism of the transformation of the ESG agenda by Russian companies. Part 2. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsiï. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2023; 14(4):538–553. (In Russ.)

EDN: <https://elibrary.ru/plxllp>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.4.538-553>

© Izmailova M. A., 2023

### Введение

Актуальность, необходимость и одновременная сложность реализации курса на устойчивое развитие, что было отмечено в первой части исследования<sup>1</sup>, не вызывает сомнений у прогрессивной части человечества даже в условиях текущих изменений во всех сферах мироустройства. Несмотря на расширение ландшафта глобальных вызовов,

ценности устойчивого развития и ESG-принципы не исключаются из российской действительности, но при этом существуют опасения о возможном изменении ESG-повестки – элиминация части вопросов, обособление или пересмотр их содержания – по ряду причин, в числе которых: массовый уход западных компаний с российского рынка, демонстрирующих практику имплементации ESG-принципов в бизнес-процессы и требующих по-

<sup>1</sup> Измайлова М.А. Современное состояние и драйверы реализации ESG-повестки российскими компаниями. Часть 1 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14. № 3. С. 344–360. EDN: <https://elibrary.ru/dtjqtx>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.3.344-360>

добного опыта от российских партнеров; снижение корпоративных бюджетов на ESG-проекты на фоне санкционных ограничений способны привести к сокращению числа и удлинению сроков исполнения этих проектов.

Данные барьеры, немногие из большого их списка, в первую очередь будут ощутимыми в компаниях, не планировавших свои затраты на реализацию экологических и социальных проектов в качестве приоритетных. Те же компании, которые взяли курс на устойчивое развитие и уже приобрели опыт реализации ESG-повестки, демонстрируют лучшие практики решения социальных проблем, осуществления экологических проектов, развития корпоративной практики – в этом видится залог конкурентоспособности и долгосрочного успеха в условиях нарастающих ожиданий российского общества в масштабировании социальной ответственности бизнеса.

Дальновидность и проактивная позиция руководства компаний в сфере ESG привносит ему понимание, что путь от решения единичных вопросов ESG-повестки до полноценной ESG-трансформации достаточно непростой и долгий, который предполагает принципиальные изменения бизнес-моделей в части: пересмотра миссии и стратегического целеполагания, разработки политики в сфере ESG, управления компанией, организации производственных процессов, персонализации коммуникации с ключевыми стейкхолдерами, повышения прозрачности результатов деятельности, в том числе посредством выпуска нефинансовой отчетности и проч. При этом значимость эффектов ESG-трансформации будет ощутима не только самими компаниями, но и всеми субъектами на территории их присутствия; внешние эффекты ESG-трансформации будут проявляться в устойчивом развитии местных сообществ, поддержке малого и среднего бизнеса, повышении инвестиционной привлекательности регионов и наращивании их инфраструктурного потенциала с вектором на экологизацию производств и проч.

Достижение данных эффектов зависит от многих факторов, в числе которых наличие методологической базы осуществления ESG-трансформации, включающей соответствующий механизм преобразования, разработке которого посвящено настоящее исследование.

В данной части работы, в продолжение решения задач проведенного исследования<sup>2</sup>, представлено сопряжение содержания ESG-повестки в Рос-

сии глобальным рискам и предложения по формированию механизма реализации ESG-повестки российскими компаниями.

### Обзор литературы и исследований

Реализация ESG-повестки в современном обществе, испытывающем беспрецедентные вызовы разного генеза, включая геополитические и геоэкономические, экологические и социальные, требует консолидации всех акторов, заинтересованных в устойчивом развитии всей цивилизации без ущерба последующим поколениям. Развитие данной мысли нашло широкое отражение в зарубежной и российской научной литературе.

Содержательная характеристика ESG как концепции (Куклина Е.А. [1]; Мишура Л.Г., Александрова В.С. [2]) или как стратегии (Albino V., Balice A., Dangelico R.M. [3]; Толстых Т.О., Кондратьева О.А. [4]; Перская В.В., Огрызов А.А., Зверева А.Д. [5]; Макаров И.Н., Назаренко В.С., Осипова И.В. [6] и другие) развития современного бизнеса приводит к пониманию ее значимости для устойчивого развития экономических систем (Жукова Е.В. [7]; Семенова Н.Н. [8]; Замбровская Т.А., Грищенко А.В., Грищенко Ю.И. [9]) и всего глобального социума (Панасюк Е.А. [10]).

Выявлению сущностной основы ESG-повестки посвящены работы зарубежных (Gao S., Meng F., Gu Z. at al. [11]; Brogi M., Lagasio V. [12]) и российских (Глазов Р.В., Глазова Е.Д. [13]; Шиян А.А. [14]; Лебедев П.В. [15]; Жукова Е.В. [7]) ученых. Исследование реализации ESG-повестки данными авторами проводится в разных аспектах: на основе семантического анализа составляющих повестки (Gao S., Meng F., Gu Z. at al. [11]); путем оценки финансовых результатов от ее реализации (Brogi M., Lagasio V. [12]); через призму ответа экономических акторов на современные вызовы (Глазов Р.В., Глазова Е.Д. [13]; Шиян А.А. [14]); в контексте имплементации ESG-требований в корпоративную стратегию (Лебедев П.В. [15]); посредством выявления тенденций ее развития (Жукова Е.В. [7]).

Достаточно значимыми для раскрытия содержания ESG-повестки являются научные труды, в которых проведен структурно-функциональный анализ ESG через исследование экологической (Сироткин В.Б. [16]; Хлопов О.А. [17]) и социальной (Довбий И.П., Коврижкина Л.Н. [18]; Батаева Б.С., Чеглакова Л.М., Мелитонян О.А. [19]; Нефедьева Е.И., Гуляева А.И. [20]) составляющих, а также корпоративного управления (Nguyen T., Locke S., Reddy K. [21]; Воронцов П.Г. [22]).

<sup>2</sup> Измайлова М.А. Современное состояние и драйверы реализации ESG-повестки российскими компаниями. Часть 1 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14. № 3. С. 344–360. EDN: <https://elibrary.ru/dtjqtx>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.3.344-360>

Изучение научных трудов (Сироткин В.Б. [16]; Хлопов О.А. [17]) позволяет заключить, что экстенсивное использование природных ресурсов привело к приоритизации экологической составляющей ESG-повестки, проявляющейся в необходимости предотвращения негативного антропогенного воздействия на природу и восстановления благополучия экосистемы; причем подчеркивается, что решение экологической проблемы требует совместных усилий, начиная от формирования экологической модели поведения каждого человека и заканчивая принятием мер на международном уровне.

Анализ исследования социальной составляющей приводит к выводу, что социальные программы, реализуемые в рамках ESG-повестки, являются эволюционным развитием концепции корпоративной социальной ответственности (Нефедьева Е.И., Гуляева А.И. [20]), которая в свою очередь соответствует человекоцентричным ценностям как российского бизнеса (Батаева Б.С., Чеглакова Л.М., Мелитонян О.А. [19]), так и социально-экономического развития страны (Замбровская Т.А., Грищенко А.В., Грищенко Ю.И. [9]).

Исследование корпоративной составляющей ESG-повестки более обстоятельно представлено в научных публикациях зарубежных ученых, например, Manita R., Bruna M.G., Dang R., Houanti L. [23]; Khan M. [24]; Lagasio V., Cucari N. [25]. Так, Manita R., Bruna M.G., Dang R., Houanti L. [23] фокусируют свой научный интерес на выявлении влияния гендерного разнообразия совета директоров на эффективность компании; в публикациях Khan M. [24] устанавливается зависимость доходности акций компаний от качества корпоративного управления; Lagasio V., Cucari N. [25] изучают проблему прозрачности корпоративного управления и роли раскрытия данных по экологическим и социальным программам.

Отдельного внимания заслуживают работы авторов, сфокусированных на исследовании частных вопросов реализации ESG-повестки. Влияние нефинансовой отчетности на эффективность компании является центральным вопросом исследований зарубежных ученых (Carnini Pulino S., Ciaburri M., Magnanelli B.S., Nasta L. [26]; Manita R., Bruna M.G., Dang R., Houanti L. [23]), выявивших прямую зависимость инвестиционной привлекательности компаний от раскрытия своей нефинансовой отчетности. В работах Bocken N., Geradts T. [27] проводится поиск драйверов и барьеров иннова-

ционных преобразований бизнес-моделей в целях повышения их устойчивости. Исследования Naffa H., Fain M. [28] посвящены факторному анализу характеристик лидеров в области ESG, результаты которого весьма важны для критической оценки лучшего опыта и возможности его тиражирования компаниями, вставшими на путь ESG-трансформации.

Справедливо отметить, что в анализируемых научных публикациях ESG исследуется в сопряжении с концепцией устойчивого развития, в связи с чем необходимо внести ясность: устойчивое развитие представляет собой философию ведения бизнеса, заботящегося об экологическом и социальном благополучии ныне живущего и последующих поколений (Мишура Л.Г., Александрова В.С. [2]), а ESG – это требования к ведению бизнеса, добровольно избравшего путь устойчивого развития (Семенова Н.Н. [8]).

Научные труды ученых, в которых излагаются результаты исследования теоретико-методологических основ устойчивого развития и ESG, существенно дополняются эмпирическими исследованиями, дающими обстоятельную статистическую базу для оценки состояния трансформационных процессов бизнеса на принципах ESG – в этом аспекте следует отметить научные коллективы Высшей школы экономики<sup>3</sup> и Инновационного центра «Сколково»<sup>4</sup>.

Вместе с тем, следует отметить, что в российских публикациях недостаточно освещены вопросы методологического сопровождения процессов ESG-трансформации – именно восполнению данного дефицита научных знаний посвящена настоящая статья.

### Материалы и методы

Теоретический анализ научных трудов зарубежных и отечественных ученых, исследования которых охватывают широкий круг проблем устойчивого развития и многочисленных аспектов ESG-трансформации, сделал возможным раскрыть концептуальные основы ESG и провести разграничение с концепциями устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Эмпирический анализ отчета Всемирного экономического форума, посвященного выявлению и оценке глобальных рисков в ближайшей и отдаленной перспективе, а также документальный анализ нормативно-правовых документов в области устойчи-

<sup>3</sup> Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>4</sup> Дубовицкая Е., Кленина Н., Морозова Я. и др. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/09-2022/SKOLKVO-SC-report-Corporate-Governance-and-ESG-Transformation-2022.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

вого развития и официальной статистики Правительства РФ, позволили провести сопоставление природы глобальных рисков и предпринимаемых действий российским правительством в качестве ответа на их влияние и подтвердить государственную поддержку широкого спектра инициатив в области ESG-трансформации в стране. Изучение статистики эмпирических исследований, проведенных научными коллективами Высшей школы экономики и Инновационного центра «Сколково» сделало возможным выявление приоритетных направлений и барьеров реализации ESG-повестки отечественных компаний. Применение метода абстрагирования позволило смоделировать механизм ESG-трансформации российских компаний, а на основе методов системного подхода, логического анализа и визуализации данных – систематизировать и изложить полученные результаты.

### Результаты исследования

#### *Итоги реализации ESG-повестки в России в условиях глобальных рисков*

Реализация ESG-повестки в российской практике происходит в условиях изменения ландшафта глобальных рисков: одни риски теряют свою

актуальность (цифровое неравенство), другие возвращаются (инфляция), третьи впервые проявляют свое глобальное влияние (масштабная вынужденная миграция), четвертые не только стабильно сохраняются (климатические изменения), но и перманентно набирают силу своего влияния на все сферы жизнедеятельности человечества [7; 9; 13-15]. Более того, глобальные риски теряют характер изолированности – они проявляют взаимозависимость, тем самым набирая остроту и силу комплексного негативного влияния [8; 16; 17]. Так, согласно данным Всемирного экономического форума 2023 года<sup>5</sup>, в течение ближайших двух лет из 10 топ-рисков большая доля приходится на экологические и социальные риски (табл. 1).

Экологические риски, занимающие половину позиций первой десятки глобальных рисков в ближайшие два года, связаны со стихийными бедствиями и экстремальными погодными явлениями, неспособностью противостоять климатическим изменениям или адаптироваться к ним, высоким потенциалом экономического ущерба от природных катаклизмов, кризисом природных ресурсов. Группу социальных рисков возглавляет максимальный по силе влияния риск увеличения стоимости жизни, в середине

Таблица 1

Топ-10 глобальных рисков, ранжированных по силе убывания

Table 1

Top 10 Global Risks Ranked by Descending Strength

| Краткосрочные риски до 2025 года                              | Место | Долгосрочные риски до 2033 года                               |
|---------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------|
| Кризис стоимости жизни                                        | 1     | Неспособность смягчить изменение климата                      |
| Стихийные бедствия и экстремальные погодные явления           | 2     | Провал адаптации к изменению климата                          |
| Геоэкономическое противостояние                               | 3     | Стихийные бедствия и экстремальные погодные явления           |
| Неспособность смягчить изменение климата                      | 4     | Утрата биоразнообразия и коллапс экосистемы                   |
| Разрушение социальной сплоченности и поляризация общества     | 5     | Масштабная вынужденная миграция                               |
| Крупномасштабные происшествия с экологическим ущербом         | 6     | Кризис природных ресурсов                                     |
| Провал адаптации к изменению климата                          | 7     | Разрушение социальной сплоченности и поляризация общества     |
| Широко распространенная киберпреступность и кибербезопасность | 8     | Широко распространенная киберпреступность и кибербезопасность |
| Кризис природных ресурсов                                     | 9     | Геоэкономическое противостояние                               |
| Масштабная вынужденная миграция                               | 10    | Крупномасштабные происшествия с экологическим ущербом         |

Категории риска:

Общество    Окружающая среда    Геополитика    Технологии

Составлено автором по материалам: The Global Risks Report 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf) (дата обращения: 10.08.2023).

Compiled by the author based on materials: The Global Risks Report 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf) (accessed: 10.08.2023).

<sup>5</sup> The Global Risks Report 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf) (дата обращения: 13.08.2023)

списка находится риск разрушения социальной сплоченности и поляризации общества, завершает список первой десятки глобальных краткосрочных рисков масштабная вынужденная миграция. Причем в долгосрочной перспективе вплоть до 2033 года лидирующими остаются экологические риски, список их дополняется риском утраты биоразнообразия и коллапсом экосистемы, сила влияния существенно возрастает. Все это указывает на непреходящую ценность и возрастающую роль повестки устойчивого развития [2], которая остается одним из долгосрочных трендов на уровне национальных экономик [6] и глобального социума [10], формирующей новые подходы к корпоративному управлению [21–26] и экономической деятельности на основе учета ESG-факторов [1; 3–5; 12].

В ранних исследованиях автора <sup>6</sup> проведенный статистический анализ данных реализации ESG-повестки российскими компаниями дает основание утверждать о ее жизнеспособности и полном правовом характере в новой реальности. Важным дополнением к данному утверждению являются следующие факты по итогам 2022 года:

- 1) вопреки крайне негативным прогнозам по выпускам зеленых и социальных облигаций, выпуски состоялись, хотя и продемонстрировали 30–35%-ное снижение по сравнению с 2021 годом. Крупнейшими эмитентами этих облигаций стали ВЭБ.РФ, ДОМ.РФ, «Ростелеком», «Атомэнергпром». Объем размещения новых ESG-облигаций на отечественном рынке в 2022 году составил 80 млрд рублей, что на 36% ниже рекордного уровня 2021 года, но в 7 раз выше показателя 2020 года <sup>7</sup>. Все эмитенты, привлекающие деньги через ESG-облигаций, выполнили свои обязательства по размещению на Московской бирже отчета о целевом использовании средств;
- 2) ярким свидетельством технических возможностей и условий развития отечественного рынка ESG-финансирования является запуск отечественного углеродного рынка в рамках Сахалинского эксперимента: по состоянию на 20 сентября 2022 года в национальном реестре зарегистрированы 96 углеродных единиц, выпущенных ООО «ДальЭнергоИнвест»; в ходе первых биржевых сделок, проведенных 26 сентября, было продано 20 углеродных единиц, 10 из которых приходится на ООО «СовТех Волго-Вятка» <sup>8</sup>;
- 3) отмечен трехкратный рост объема портфеля ESG-кредитов за период 01.07.2021 по 01.07.2022 – с 400 млрд рублей до 1,2 трлн рублей, в том числе за счет выдачи новых ESG-кредитов <sup>9</sup>;
- 4) компании продолжают публиковать нефинансовую отчетность, хотя их число по сравнению с предыдущим годом снизилось с 75 до 65 <sup>10</sup> – на это компании получили право в соответствии с Постановлениями Правительства РФ № 351 от 12.03.2022 «Об особенностях раскрытия и предоставления в 2022 году информации, подлежащей раскрытию и предоставлению...» <sup>11</sup> и № 586 от 05.04.2022 «О некоторых особенностях раскрытия и (или) предоставления информации в соответствии с отдельными законодательными актами Российской Федерации» <sup>12</sup>. В 2022 году из 65 компаний, выпустивших отчеты, 10 увеличили объем нефинансовой отчетности; число компаний, отчеты которых прошли общественное заверение в РСПП, сохранилось на прежнем уровне – 23 компании <sup>13</sup>;
- 5) правительство РФ неуклонно демонстрирует свою приверженность концепции устойчивого развития, в частности: в проводимом экспери-

<sup>6</sup> Измайлова М.А. Современное состояние и драйверы реализации ESG-повестки российскими компаниями. Часть 1 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14. № 3. С. 344–360. EDN: <https://elibrary.ru/dtjqtx>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.3.344-360>

<sup>7</sup> ESG-дайджест: важнейшие новости устойчивого развития в 2022 году. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/ctrm/63aacf99a79473955d1282c> (дата обращения: 25.07.2023)

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Парфененкова М. Объем портфеля ESG-кредитов банков вырос в три раза. URL: <https://www.vedomosti.ru/ecology/esg/news/2022/09/12/940377-obem-portfelya-esg-kreditov-bankov-viros-v-tri-raza> (дата обращения: 25.07.2023)

<sup>10</sup> Индексы РСПП в области устойчивого развития (ESG-индексы)–2022: ESG-индекс «Ответственность и открытость», ESG-индекс «Вектор устойчивого развития». URL: [https://rspp.ru/upload/iblock/1aa/3pio1a60me8jnz34q15rer6vt7sa280z/Broshyura\\_Indeksy-2022\\_ProektSH\\_KH.pdf](https://rspp.ru/upload/iblock/1aa/3pio1a60me8jnz34q15rer6vt7sa280z/Broshyura_Indeksy-2022_ProektSH_KH.pdf) (дата обращения: 25.07.2023)

<sup>11</sup> Постановление Правительства РФ № 351 от 12.03.2022. URL: <http://static.government.ru/media/files/29OO4RVSMqAjD4v2TWzmKvHsl7hQY43L.pdf> (дата обращения: 25.07.2023)

<sup>12</sup> Постановление Правительства РФ № 586 от 05.04.2022. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202204060041> (дата обращения: 25.07.2023)

<sup>13</sup> Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов. URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/register/](https://rspp.ru/sustainable_development/register/) (дата обращения: 30.07.2023)

менте по квотированию выбросов вредных веществ в атмосферу увеличился пул участников программы по сокращению количества опасных загрязняющих выбросов – число городов возросло на 29, участников программы стало 41; утвержден перечень природоохранных мероприятий, на которые будут направляться экологические платежи; инициирован переход к «зеленой» модели госзакупок, в соответствии с которой утвержден перечень товаров, в которых должна будет указываться доля вторсырья, использованного при производстве<sup>14</sup>. Подобную приверженность демонстрирует и Банк России, который ввел новые виды ESG-облигаций: адаптационные облигации, облигации, связанные с целями устойчивого развития, облигации климатического перехода;

- 6) растет устойчивый спрос на квалифицированных специалистов в области устойчивого развития и ESG, расширяется список образовательных организаций, реализующих соответствующие магистерские и бакалаврские программы, программы повышения квалификации под запрос бизнеса.

Как видим, приоритетными вопросами реализуемой российской ESG-повестки на национальном уровне являются, прежде всего, экологические вопросы, что в полной мере согласуется с их доминированием в ландшафте глобальных рисков на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Тем не менее в повестке дня остается не только развитие предпринятых ESG-инициатив, но и решение новых задач, в числе которых:

- 1) актуализация с учетом текущей реальности и принятие федерального закона о публичной нефинансовой отчетности, проект которого был подготовлен в рамках соответствующей концепции в мае 2017 года. В настоящее время законопроект включен в повестку работы Правительства РФ<sup>15</sup>;
- 2) обеспечение прозрачности «зеленого» портфеля банковского рынка посредством формализации отчетности с раскрытием общих параметров ESG-портфеля по объемам, динамике, отраслевым профилям и используемой таксономии [29];
- 3) возвращение отложенных государством в 2022 году требований к компаниям в области эколо-

гии, включая получение комплексных экологических разрешений [16];

- 4) включение в стратегии устойчивого развития компаний целей, связанных с предотвращением глобального риска утраты биоразнообразия и коллапса экосистемы, для достижения которых должны быть разработаны новые или усовершенствованы реализуемые экологические программы.

#### *Приоритетные направления и барьеры реализации ESG-повестки российских компаний*

Анализируя приоритизацию ESG-повестки российских компаний, согласимся [5], что ESG-тематика становится все более значимой и востребованной в принятии управленческих решений с целеполаганием на устойчивое развитие. Данное утверждение подкрепляется результатами исследования практики ESG-трансформации российских компаний<sup>16</sup>, проведенного в марте-апреле 2022 года, в котором приняли участие руководители 55 компаний из топ-100 крупнейших компаний России, представляющих энергетический сектор, добывающую отрасль, финансовую сферу, обрабатывающие производства. Согласно полученным ответам, 50% респондентов утвердительно ответили о существенном влиянии ESG-повестки на деятельность компании в ближайшие 3 года, 41% считают, что эта повестка окажет незначительное влияние на бизнес, оставшиеся 9% отрицают какое-либо влияние на их компании.

Результаты факторного анализа показали преобладающее влияние на интеграцию ESG-факторов в бизнес-деятельность давления внешних заинтересованных сторон – государства, заказчиков, партнеров – на это указали более 70% респондентов, давление потребителей испытывают 35% опрошенных. Внутренними детерминантами ESG-трансформации для 54% респондентов является необходимость модернизации и снижение операционных расходов.

Анализ мероприятий, реализуемой в рамках ESG-повестки, дает основание утверждать, что в рамках экологической повестки (рис. 1) большая часть компаний приоритетное внимание уделяет использованию энергосберегающих технологий (80%) и переработке отходов (57%); наиболее распространенными социальными практиками (рис. 2) являются предоставление компаниями социальных гарантий своим работникам (81%) и организация

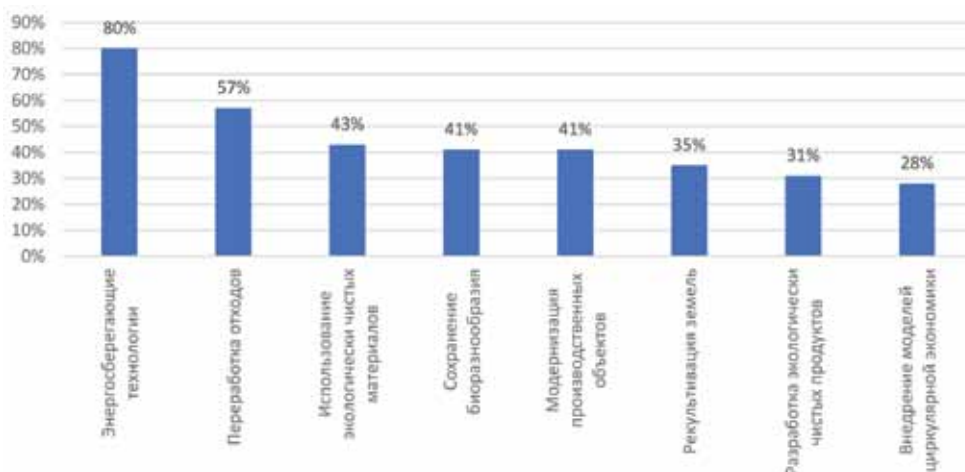
<sup>14</sup> Правительство утвердило перечень природоохранных мероприятий, на которые будут направляться экологические платежи. URL: <http://government.ru/news/46198/> (дата обращения: 12.08.2023).

<sup>15</sup> Минэкономразвития предложило доработать законопроект о нефинансовой отчетности. URL: <https://www.interfax.ru/russia/904102> (дата обращения: 12.08.2023).

<sup>16</sup> Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

их обучения и развития (80%); в рамках корпоративных мероприятий (рис. 3) приоритет отдается опросу потребителей (67%) и отбору поставщиков (61%), при этом ключевые вопросы корпоративного управления такие как сопряжение вознаграждения

руководства компаний к показателям устойчивого развития и специализация отдельных представителей топ-менеджмента в области экологической и социальной повестки в фокусе внимания меньшей части респондентов (30% и 28% соответственно).

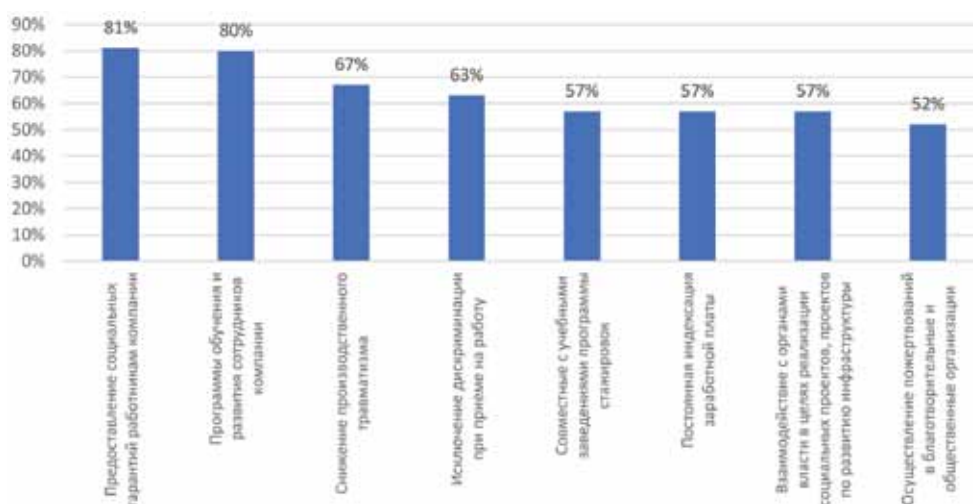


Составлено автором по материалам: Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (дата обращения: 20.07.2023).

Рис. 1. Реализуемые российскими компаниями мероприятия в рамках экологической повестки

Compiled by the author based on materials: The results of the study of the practice of ESG-transformation of Russian companies. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (accessed: 20.07.2023).

Fig. 1. Measures implemented by Russian companies within the framework of the environmental agenda



Составлено автором по материалам: Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (дата обращения: 20.07.2023).

Рис. 2. Реализуемые российскими компаниями мероприятия в рамках социальной повестки

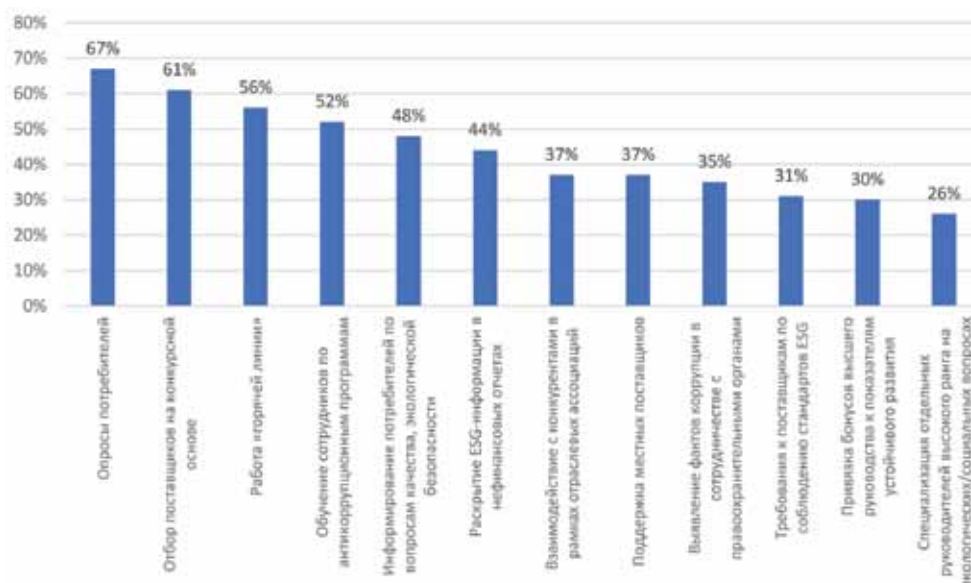
Compiled by the author based on materials: The results of the study of the practice of ESG-transformation of Russian companies. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (accessed: 20.07.2023).

Fig. 2. Measures implemented by Russian companies as part of the social agenda

Справедливо отметить, что социальная повестка – на фоне экологической и управленческой – является максимально значимой для всех российских компаний, что еще раз подтверждает признание

высокой ценности сотрудников компании фактором ее долгосрочного успеха [18–20].

Безусловно, путь реализации ESG-повестки достаточно непрост: компаниям потребуется пре-



Составлено автором по материалам: Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (дата обращения: 20.07.2023).

Рис. 3. Реализуемые российскими компаниями мероприятия в рамках корпоративного управления

Compiled by the author based on materials: The results of the study of the practice of ESG-transformation of Russian companies. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (accessed: 20.07.2023).

Fig. 3. Measures implemented by Russian companies within the framework of corporate governance

одолеть ряд барьеров [27], чтобы достичь более высокого уровня ESG-зрелости [11; 30]. По результатам опроса<sup>17</sup>, наиболее значимыми барьерами являются: внеэкономическая сущность ESG приводит к опасениям невозврата вложений в устойчивое развитие (54%), отсутствие единого стандарта и перечня ESG-показателей (48%), высокие затраты реализации ESG-повестки (33%), дефицит внешних стимулов (30%), недостаток знаний и квалифицированных кадров (30%). При этом, следует заметить, что существенно низкое внимание к документальному закреплению ESG-политики в российских компаниях<sup>18</sup>, дополняется слабым представлением руководства компаний о содержании ESG-трансформации, механизме ее осуществления, позитивных результатах для компаний и ее заинтересованных сторон – в этом видится ключевой барьер глубоких преобразований бизнес-моделей на принципах ESG. Свидетельством этому являются результаты исследования<sup>19</sup>, согласно которым 27% опрошенных членов советов директоров и топ-менеджеров российского корпоративного сек-

тора не видят существенной разницы между устойчивым развитием и ESG, а 9% представляют ESG лишь в общих чертах. Из этого вытекает некий парадокс: достижение ESG-повестки вершины своей популярности на фоне слабого представления ее сути и подходов к реализации.

#### Механизм ESG-трансформации компании

Проведенное исследование, позволившее выявить лучший опыт российских компаний, ключевые драйверы, мотивы и существующие барьеры реализации ESG-повестки, позволили предложить механизм реализации ESG-трансформации, включающий модель ESG-трансформации (далее – модель) (рис. 4), принципы ее реализации и функционирования, требуемые для этого компетенции, базисным элементом которого выступает в парадигме устойчивого развития.

Концепт модели представляет собой логически связанные и последовательно протекающие этапы. Начальным этапом является аналитический, на котором

<sup>17</sup> Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf>. (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>18</sup> Измайлова М.А. Современное состояние и драйверы реализации ESG-повестки российскими компаниями. Часть 1 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14. № 3. С. 344–360. EDN: <https://elibrary.ru/dtjqtq>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.3.344-360>

<sup>19</sup> Дубовицкая Е., Кленина Н., Морозова Я. и др. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/09-2022/SKOLKVO-SC-report-Corporate-Governance-and-ESG-Transformation-2022.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).



Разработано автором.

Рис. 4. Модель ESG-трансформации компании

Developed by the author.

Fig. 4. Model of ESG-transformation of the company

проводится оценка реализуемой практики в области устойчивого развития или диагностируется ее отсутствие, определяется готовность бизнес-модели к ESG-трансформации, при этом изучаются требования стейкхолдеров в отношении реализуемой

компанией экологической и социальной политики, изучаются лучшие мировые и российские практики ESG-трансформации, формируется информационная база для стратегического планирования ESG-трансформации компании.

Весьма важным элементом модели считаем этап формирования миссии и видения ESG-трансформации. На этом этапе высокая ответственность лежит на высшем руководстве компании, позитивные установки которого, готовность к изменениям и высокая убежденность в необходимости ESG-трансформации позволят осуществить процессы реального преобразования бизнес-процессов на принципах экологической и социальной ответственности и высокого качества корпоративного управления. Осознание топ-менеджментом необходимости ESG-трансформации и глубокая убежденность в неизбежности этого процесса на фоне эскалации, прежде всего, экологических рисков должно быть принято и интериоризировано в систему ценностей каждого сотрудника. Всеми акторами ESG-трансформации также должна быть признана необходимость в повышении своей компетентностной подготовки для процессов преобразований и/или приглашении специалистов с соответствующими компетенциями. Реализация ESG-трансформации потребует определенных изменений в организационном дизайне с введением органов и/или должностей с вмененным функционалом по устойчивому развитию – на уровне:

- совета директоров – введение в состав директора по устойчивому развитию и/или директора по ESG-трансформации, расширить состав комитетов комитетом по устойчивому развитию и/или ESG-трансформации;
- исполнительных органов – в случае коллегиального органа возложение на одного или нескольких членов правления или дирекции ответственности за направление устойчивого развития и/или ESG-трансформации; в случае единоличного органа генеральный директор вправе создать соответствующую рабочую группу или совет с вхождением в состав представителей разных структурных подразделений;
- организационных структур – создание Департамента по устойчивому развитию и/или ESG-трансформации.

Ключевую позицию в ESG-трансформации занимает разработка ее стратегии, предполагающая системное и глубокое видоизменение подхода к бизнес-процессам компании в области экологической безопасности, социальной и экономической политики. При этом внедрение новой бизнес-стратегии в данных сферах необходимо рассматривать через призму выбора приоритетных для компании целей устойчивого развития, разработки матрицы существенности с ранжированием всех релевантных и наиболее важных для компании ESG-направлений.

Эффективность реализации ESG-трансформации, безусловно, зависит от целого спектра факторов,

одним из которых является система управления устойчивым развитием. Архитектура этой системы должна быть выстроена таким образом, чтобы осуществлялась интеграция и синхронизация всех инкорпорированных в нее элементов: организационной структуры, нормативных актов, бизнес-процессов, компетенции и персонала, мотивационных схем, корпоративной культуры, цифровой инфраструктуры, методического обеспечения по вопросам ESG-трансформации и проч.

Полученные результаты ESG-трансформации требуют фиксации, во-первых, для публичного информирования заинтересованных сторон о реализуемых компанией инициативах в рамках ESG-повестки, что делает компанию прозрачной и открытой для восприятия запросов на устойчивое развитие через диалог со стейкхолдерами, во-вторых, для мониторинга прогресса в достижении запланированных показателей, выявления существующих проблем по поставленным целям, управления рисками. Для этого существует эффективный инструмент – нефинансовая отчетность, которая подлежит прохождению независимого аудита и общественного заверения.

Завершающим этапом модели ESG-трансформации является оценка ее реализации за отчетный период, которая дается стратегическим органом управления корпорации – ее советом директоров. В случае положительной оценки стратегия ESG-трансформации продолжит реализовываться, учитывая современные реалии, новые вызовы и требования стейкхолдеров с незначительной корректировкой; при негативной оценке – компания возвращается на первоначальный этап для проведения анализа причин невыполнения ранее принятых показателей по выбранным целям устойчивого развития.

Предлагаются следующие принципы, на которых должна основываться ESG-трансформация российских компаний:

- 1) принятие на всех уровнях корпоративного управления единых ESG-ценностей и концепции устойчивого развития как философии ведения бизнеса;
- 2) единство ESG-принципов в рамках всей бизнес-модели и их распространение на всю цепочку создания стоимости;
- 3) инкорпорирование ESG-ценностей в ядро корпоративной культуры;
- 4) прозрачность результатов соблюдения ESG-требований для широкого круга заинтересованных сторон;
- 5) конструктивность диалога с ключевыми стейкхолдерами по темам устойчивого развития;

- 6) справедливость в выборе приоритетных направлений ESG-трансформации и в оценке полученных результатов;
- 7) ответственность за достижение принятых обязательств в рамках ESG-повестки;
- 8) подотчетность о результатах ESG-трансформации перед высшими органами управления.

Результативность внедрения и функционирования предложенной модели требует определенной компетентностной подготовки ответственных лиц, вовлеченных в ее реализацию на каждом этапе внедрения: на первом этапе весьма важны аналитические компетенции, от степени сформированности которых будет зависеть объективность анализа текущего состояния, критической оценки выявленных бенчмарков и требований стейкхолдеров на устойчивое развитие; на втором этапе востребованы прогностические и проектные компетенции для построения релевантного образа будущего компании и проведения преобразований, адекватных условиям компании; третий этап потребует компетенций ориентации на результат, критического и бизнес мышления, необходимых для точного выбора соответствующих отраслевой специфике направлений ESG-трансформации; на четвертом этапе необходимо будет востребовано системное мышление, нестандартность и оригинальность мысли, коммуникационные компетенции для выстраивания внутриорганизационных взаимодействий; на пятом этапе важно владение компетенциями оценки запланированных и полученных результатов ESG-трансформации, их аналитической обработки и включения итогов в нефинансовую отчетность; шестой этап потребует компетенций осуществления мониторинга ESG-трансформации, критической оценки его результатов и умения их аргументировать.

Безусловно, в действительности набор востребованных компетенций для ESG-трансформации гораздо шире обозначенных, на каждом ее этапе будет задействован спектр компетенций – обеспечить их формирование или развитие является важнейшей задачей как руководства компании, так и каждого участника ESG-трансформации.

Вместе с тем, необходимо учитывать вероятность наличия у ответственных лиц, вовлеченных в ESG-трансформацию, деструкторов, препятствующих достижению запланированных результатов, снижающих продуктивность работы и командную гармонию. Психологическая природа деструкторов придает им универсальный характер и, следовательно, они могут проявиться на любой стадии ESG-трансформации. К числу деструкторов можно отнести: эгоцентричность, эмоциональную нестабильность, завышенную оценку личных достоинств, игнорирование потребностей других

людей, принижение значимости достижений своих коллег, перфекционизм и сверхкритичность в оценке результатов коллектива, неуверенность, подозрительность, аморальность и проч. Справедливо отметить, что чаще всего в фокусе внимания руководства находятся вопросы формирования необходимых компетенций у своих работников, тогда как работа с деструкторами смещается на последний план, в том числе по причине сложности лежащих в их основе психологических механизмов.

### Выводы

Устойчивый интерес к ESG-повестке в российской экономике и уделяемое ей должное внимание как со стороны правительства, так и руководства компаний является отражением ценностей социально-экономического развития страны, логическим следствием четкого понимания жизненной необходимости консолидировано противостоять глобальным рискам, в первую очередь – экологическим.

Достаточно убедительными в аспекте востребованности курса на устойчивое развитие являются итоги реализации российской ESG-повестки за 2022 год, но при этом актуальными остаются многие вопросы, прежде всего, связанные с публикацией нефинансовой отчетности, обеспечением экологической безопасности и стратегированием в области устойчивого развития.

Реализация ESG-повестки находится под влиянием ряда факторов.

Прежде всего, это драйверы развития, в числе которых регуляторы и органы власти; акционеры и инвесторы; совет директоров и топ-менеджмент компаний, для которых одним из побудительных мотивов зрелости ESG-практик выступает стремление компенсировать токсичный для окружающей среды характер производства, что, по их мнению, принесет компании положительный репутационный эффект.

Во-вторых, это влияние глобальных рисков, в списке которых доминируют экологические и социальные риски, на минимизацию которых направлены разрабатываемые на уровне государства и компаний экологические и социальные программы.

В-третьих, это сдерживающие факторы. В списке барьеров, возникающих на пути ESG-трансформации российских компаний, наиболее существенными выступают опасения невозврата вложений в устойчивое развитие и высокие затраты реализации ESG-повестки, отсутствие единого стандарта и перечня ESG-показателей, дефицит внешних стимулов, низкая компетентность менеджмента и сотрудников в сфере ESG. При этом ключевым барьером для имплементации ESG-требований в бизнес-модель следует считать

отсутствие должной компетентности руководства компаний в понимании концептуального содержания ESG и методологии ESG-трансформации.

Корпоративный сектор, признавая существенное влияние ESG-повестки на деятельность компаний, расставляет следующие приоритеты: в реализации экологической составляющей – использование технологий энергосбережения и переработки отходов; в социальной сфере – социальные гарантии работникам и организация их обучения; в корпоративном управлении – проведение опроса потребителей и отбора поставщиков, в то время как ключевые вопросы, связанные с топ-менеджментом – сопряжение его вознаграждения с достигнутыми результатами устойчивого развития и его специализация в области экологической и социальной повестки – исключаются из фокуса внимания.

Обобщение и систематизация проведенного теоретического и эмпирического анализа позволили предложить механизм ESG-трансформации, построенный на моделировании данного процесса, принципах его осуществления и требуемых компетенциях. Модель ESG-трансформации включает последовательное прохождение шести этапов: анализ и диагностика реализуемой прак-

тики в области устойчивого развития; формирование миссии и видения ESG-трансформации; разработка стратегии ESG-трансформации и ее функциональных составляющих: экологической, социальной, управленческой; реализация ESG-трансформации; создание или совершенствование системы отчетности; оценка реализации ESG-трансформации. Принципы ESG-трансформации охватывают не только все уровни корпоративной структуры, но и распространяются на деловых партнеров, интегрированы не только в бизнес-процессы, но и составляют ядро корпоративной культуры, принимаются не только топ-менеджментом, но и всем персоналом компании. Перечень востребованных компетенций достаточно широк, в их числе профессиональные, когнитивные, социальные, метакомпетенции и проч. – их формирование и развитие составляет задачу не только для руководителя, но и для каждого участника процесса глубоких ESG-преобразований.

Успех инициаторов ESG-преобразований во многом определен владением ими научно-методологическим инструментарием осуществления трансформации бизнес-процессов на принципах ESG, частью которого является предложенный механизм ESG-трансформации российских компаний.

#### Список источников

1. Куклина Е.А. Концепция устойчивого развития в проекции современных трансформационных трендов: новая реальность и новые возможности для бизнеса // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 64–78. EDN: <https://elibrary.ru/gvlayu>. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-64-78>
2. Мишура Л.Г., Александрова В.С. Концепция устойчивого развития и ESG-трансформация общества – вызовы современности // Modern Economy Success. 2022. № 4. С. 93–96. EDN: <https://elibrary.ru/tztzmf>
3. Albino V., Balice A., Dangelico R.M. Environmental strategies and green product development: an overview on sustainability-driven companies // Business strategy and the environment. 2009. Vol. 18 (2). P. 83–96. <https://doi.org/10.1002/bse.638>
4. Толстых Т. О., Кондратьева О.А. Принципы и цели устойчивого развития в стратегиях развития промышленных предприятий // Вестник науки. 2021. №3(54). С. 120–127. EDN: <https://elibrary.ru/zkhnvv>. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-54-3-120-127>
5. Перская В.В., Огрызов А.А., Зверева А.Д. Стратегии ESG и социализация деятельности компаний в современных условиях (зарубежный опыт) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 48(3). С. 46–55. EDN: <https://elibrary.ru/lyakdq>. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-48-3-46-55>
6. Макаров И.Н., Назаренко В.С., Осипова И.В. и др. ESG-подход в системе стратегического управления экономическими системами национального и регионального уровня // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 7. С. 2569–2586. EDN: <https://elibrary.ru/funxit>. <https://doi.org/10.18334/ce.16.7.114893>
7. Жукова Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. № 6. С. 68–82. EDN: <https://elibrary.ru/esiwvi>. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>
8. Семенова Н.Н. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2023. №16(3). С. 57–65. <https://doi.org/10.26794/1999-849X.2023-16-3-57-65>
9. Замбровская Т.А., Грищенко А.В., Грищенко Ю.И. Ключевые аспекты устойчивого развития Российской Федерации в контексте ESG // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 2. С. 86–96. EDN: <https://elibrary.ru/wufrha>

10. *Панасюк Е.А.* Устойчивое развитие: теоретические аспекты // Новое в экономической кибернетике. 2021. № 2. С. 180–187. EDN: <https://elibrary.ru/iecilp>
11. *Gao S., Meng F., Gu Z. et al.* Mapping and Clustering Analysis on Environmental, Social and Governance Field a Bibliometric Analysis Using Scopus // Sustainability. 2021. Vol. 13. id: 7304. <https://doi.org/10.3390/su13137304>
12. *Brogi M., Lagasio V.* Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2018. Vol. 26. No 3. P. 576–587. <https://doi.org/10.1002/csr.1704>
13. *Глазов Р.В., Глазова Е.Д.* ESG-повестка в России: современные вызовы // Экономика и предпринимательство. 2022. № 6 (143). С. 1362–136. EDN: <https://elibrary.ru/eqowho>. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.143.6.255>
14. *Шиян А.А.* Современные вызовы ESG-повестки // Экономический вектор. 2022. №4(31). С. 31–35. EDN: <https://elibrary.ru/dhmmum>. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2022-4-31-31-35>
15. *Лебедев П.В.* ESG-повестка в контексте корпоративной стратегии: вызовы и возможности. Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXIII Всероссийского симпозиума. Москва, 12–13 апреля 2022 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2022. EDN: <https://elibrary.ru/mcuxrg>. <https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0802-9-s3-12>
16. *Сироткин В.Б.* Взаимообусловленность климатических и социально-экономических изменений // Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1. С. 62–67. EDN: <https://elibrary.ru/dyjaug>
17. *Хлопов О.А.* Глобальные проблемы экологической безопасности и изменения климата в контексте международного сотрудничества // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 53(2). С. 68–74. EDN: <https://elibrary.ru/npspee>. <https://doi.org/10.18411/lj-08-2019-49>
18. *Довбий И.П., Коврижкина Л.Н.* Социальная ответственность бизнеса в контексте ESG-трансформации // Управление в современных системах. 2022. №2. С. 20–32. EDN: <https://elibrary.ru/nhocre>. <https://doi.org/10.24412/2311-1313-34-20-32>
19. *Батаева Б.С., Челлакова Л.М., Мелитонян О.А.* Социально ответственное поведение компаний малого и среднего бизнеса в России: кросс-культурные координаты г. Хофстеде // Российский журнал менеджмента. 2020. № 2. С. 155–188. EDN: <https://elibrary.ru/rjixbf>. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.202>
20. *Нефедьева Е.И., Гуляева А.И.* Корпоративная социальная ответственность крупного производственного предприятия (социологический аспект) // Экономика труда. 2020. Том 7. № 9. С. 795–818. EDN: <https://elibrary.ru/ebuyad>. <https://doi.org/10.18334/et.7.9.110806>
21. *Nguyen T., Locke S., Reddy K.* Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy // International Review of Economics and Finance. 2015. Vol. 37. P. 184–202. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2014.11.022>
22. *Воронцов П.Г.* Тенденции развития корпоративного управления в компаниях с государственным участием в Российской Федерации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № 1(103). С. 195–204. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-1-195-204>
23. *Manita R., Bruna M.G., Dang R., Houanti L.* Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA // Journal of Applied Accounting Research. 2018. Vol. 19 (2). P. 206–224. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>
24. *Khan M.* Corporate governance, ESG, and stock returns around the world // Financial Analysts Journal. 2019. Vol. 75. Issue 4. P. 103–123. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2019.1654299>
25. *Lagasio V., Cucari N.* Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review // Corporate social responsibility and environmental management. 2019. Vol. 26. P. 701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>
26. *Carnini Pulino S., Ciaburri M., Magnanelli B.S. et al.* Does ESG Disclosure Influence Firm Performance? // Sustainability. 2022. Vol. 14(13) Id: 7595. <https://doi.org/10.3390/su14137595>
27. *Bocken N., Geradts T.* Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. Long Range Planning. 2019. Vol. 53(4). id: 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
28. *Naffa H., Fain M.* A factor approach to the performance of ESG leaders and laggards // Finance Research Letters. 2021. Vol. 44. P. 102073. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102073>

29. Kormishkina L.A., Kormishkin E.D., Sausheva O.S. at al. Economic incentives for environmental investment in modern Russia // *Sustainability*. 2021. Т. 13. № 21. id: 11590. <https://doi.org/10.3390/su132111590>
30. Ветрова М.А., Варламова М.П. Осуществление ESG-стратегий в условиях санкций: опыт Ирана и рекомендации для России // *Креативная экономика*. 2023. № 17. С. 91-110. EDN: <https://elibrary.ru/wdfllnt>. <https://doi.org/10.18334/ce.17.1.116801>

Статья поступила в редакцию 03.08.2023; одобрена после рецензирования 04.09.2023; принята к публикации 06.09.2023

Об авторе:

**Измайлова Марина Алексеевна**, доктор экономических наук, профессор; профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления; Scopus ID: 57189310428, Researcher ID: F-6838-2017

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

## References

1. Kuklina E.A. The concept of sustainable development in the projection of modern transformational trends: a new reality and new business opportunities. *Management Consulting*. 2022; 6:64-78. EDN: <https://elibrary.ru/gvlayu>. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-64-78> (In Russ.)
2. Mishura L.G., Aleksandrova V.S. The concept of sustainable development and the ESG-transformation of society - the challenges of our time. *Modern Economy Success*. 2022; 4:93–96. EDN: <https://elibrary.ru/tztzmf> (In Russ.)
3. Albino V., Balice A., Dangelico R.M. Environmental strategies and green product development: an overview on sustainability-driven companies. *Business strategy and the environment*. 2009; 18 (2):83–96. <https://doi.org/10.1002/bse.638> (In Eng.)
4. Tolstykh T.O., Kondratieva O.A. Principles and goals of sustainable development in the development strategies of industrial enterprises. *Vestnik nauki*. 2021. No. 3(54). pp. 120-127. EDN: <https://elibrary.ru/zkhvv>. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-54-3-120-127> (In Russ.)
5. Perskaya V.V., Ogryzov A.A., Zvereva A.D. ESG strategies and socialization of companies in modern conditions (foreign experience). *Social and labor research*. 2022; 48(3):46-55. EDN: <https://elibrary.ru/lyakdq>. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-48-3-46-55> (In Russ.)
6. Makarov I.N., Nazarenko V.S., Osipova I.V. at al. ESG approach in the strategic management of national and regional economic systems. *Kreativnaya ekonomika*. 2022; 16(7):2569-2586. EDN:<https://elibrary.ru/funxit>. <https://doi.org/10.18334/ce.16.7.114893> (in Russ.)
7. Zhukova E.V. The main trends in the development of the ESG agenda: an overview in Russia and in the world. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2021; 6:68-82. EDN: <https://elibrary.ru/esiwvi>. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82> (In Russ.)
8. Semenova N.N. ESG-transformation of Russian companies in the interests of sustainable development. *Economics. Taxes. Right*. 2023; 16(3):57-65. <https://doi.org/10.26794/1999-849X.2023-16-3-57-65> (In Russ.)
9. Zambrovskaya T.A., Grishchenko A.V., Grishchenko Yu.I. Key aspects of sustainable development of the Russian Federation in the context of ESG. *Management in Russia and abroad*. 2022; 2:86-96. EDN: <https://elibrary.ru/wufrha> (In Russ.)
10. Panasyuk E.A. Sustainable development: theoretical aspects. *New in economic cybernetics*. 2021; 2:180-187. EDN: <https://elibrary.ru/ieclp> (In Russ.)
11. Gao S., Meng F., Gu Z. at al. Mapping and Clustering Analysis on Environmental, Social and Governance Field a Bibliometric Analysis Using Scopus. *Sustainability*. 2021; 13:7304. <https://doi.org/10.3390/su13137304> (In Eng.)
12. Brogi M., Lagasio V. Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2018; 26(3):576-587. <https://doi.org/10.1002/csr.1704> (In Eng.)
13. Glazov R.V., Glazova E.D. ESG agenda in Russia: modern challenges. *Economics and Entrepreneurship*. 2022; 6 (143):1362-136. EDN: <https://elibrary.ru/eqowho>. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.143.6.255> (In Russ.)
14. Shiyani A.A. Modern challenges of the ESG agenda. *Economic vector*. 2022; 4(31):31-35. <https://elibrary.ru/dhmnum>. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2022-4-31-31-35> (In Russ.)

15. Lebedev P.V. ESG agenda in the context of corporate strategy: challenges and opportunities. Strategic planning and development of enterprises: materials of the XXIII All-Russian Symposium. Moscow, April 12–13, 2022 / ed. corresponding member RAS G.B. Kleiner. Moscow: CEMI RAN, 2022. EDN: <https://elibrary.ru/mcuxrg>. <https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0802-9-s3-12> (In Russ.)
16. Sirotkin V.B. Interdependence of climatic and socio-economic changes. *Actual problems of economics and management*. 2023; 1:62–67. EDN:<https://elibrary.ru/dyjaug> (In Russ.)
17. Khlopov O.A. Global problems of environmental safety and climate change in the context of international cooperation. *Trends in the development of science and education*. 2019; 53(2):68-74. EDN: <https://elibrary.ru/npspee>. <https://doi.org/10.18411/lj-08-2019-49> (In Russ.)
18. Dovbiy I.P., Kovrizhkina L.N. Social responsibility of business in the context of ESG-transformation. *Management in modern systems*. 2022; 2:20-32. EDN: <https://elibrary.ru/nhocre>. <https://doi.org/10.24412/2311-1313-34-20-32> (In Russ.)
19. Bataeva B.S., Cheglakova L.M., Melitonyan O.A. Socially responsible behavior of small and medium-sized businesses in Russia: cross-cultural coordinates of Hofstede. *Russian Journal of Management*. 2020; 2:155–188. EDN: <https://elibrary.ru/rjixbf>. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.202> (In Russ.)
20. Nefed'eva E.I., Gulyaeva A.I. Corporate social responsibility of a large manufacturing enterprise (sociological aspect). *Labor Economics*. 2020; 7(9): 795-818. EDN: <https://elibrary.ru/ebuyad>. <https://doi.org/10.18334/et.7.9.110806> (In Russ.)
21. Nguyen T., Locke S., Reddy K. Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. *International Review of Economics and Finance*. 2015; 37:184-202. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2014.11.022> (In Eng.)
22. Vorontsov P.G. Trends in the development of corporate governance in companies with state participation in the Russian Federation. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2019; 1(103):195-204. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-1-195-204> (In Russ.)
23. Manita R., Bruna M.G., Dang R., Houanti L. Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*. 2018. 19 (2): 206-224. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024> (In Eng.)
24. Khan M. Corporate governance, ESG, and stock returns around the world. *Financial Analysts Journal*. 2019; 75(4):103–123. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2019.1654299> (In Eng.)
25. Lagasio V., Cucari N. Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate social responsibility and environmental management*. 2019; 26:701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716> (In Eng.)
26. Carnini Pulino S, Ciaburri M, Magnanelli BS at al. Does ESG Disclosure Influence Firm Performance? *Sustainability*. 2022; 14(13):7595. <https://doi.org/10.3390/su14137595> (In Eng.)
27. Bocken N., Geradts T. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2019; 53(4): 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950> (In Eng.)
28. Naffa H., Fain M. A factor approach to the performance of ESG leaders and laggards. *Finance Research Letters*. 2021; 44:102073. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102073> (In Eng.)
29. Vetrova M.A., Varlamova M.P. Implementation of ESG strategies under sanctions: Iran's experience and recommendations for Russia. *Creative Economy*. 2023; 17:91-110. EDN: <https://elibrary.ru/wdfint>. <https://doi.org/10.18334/ce.17.1.116801> (In Russ.)
30. Kormishkina L.A., Kormishkin E.D., Sausheva O.S. at al. Economic incentives for environmental investment in modern Russia. *Sustainability*. 2021; 13(21): 11590. <https://doi.org/10.3390/su132111590> (In Eng.)

The article was submitted 03.08.2023; approved after reviewing 04.09.2023; accepted for publication 06.09.2023

#### About the author:

**Marina A. Izmailova**, Doctor of Economic Sciences, Professor; Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance of the Faculty of Economics and Business; Scopus ID: 57189310428, Researcher ID: F-6838-2017

*The author read and approved the final version of the manuscript.*