

Научная статья

УДК 334.021

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

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.3.344-360>

## ESG-повестка в России: современное развитие и механизм трансформации российских компаний. Часть 1

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.

В первой части работы представлено решение следующих задач исследования: определить ключевые драйверы формирования ESG-повестки в России и представить оценку ее реализации российскими компаниями.

**Методы.** Исследование основано на применении комплекса методов, в числе которых: теоретический анализ, примененный к изучению и систематизации научных публикаций; эмпирический анализ и статистический метод, необходимые для количественного и качественного анализа характеристик ESG; ретроспективный метод для определения эволюции ESG-повестки и ее трендов.

**Результаты работы.** Изложены концептуальные подходы к интерпретации феноменов ESG и устойчивого развития, имеющих общую родовую основу с корпоративной социальной ответственностью. Выявлен и обоснован растущий интерес российского бизнеса к ESG-повестке, определены драйверы ее развития. Проанализированы опыт и мотивы реализации ESG-повестки, выявлены факторы, влияющие на уровень зрелости ESG-практик российских компаний.

**Выводы.** Востребованность ESG-повестки в России определяется ее сопряжением с ценностями социально-экономического развития страны, вне зависимости от беспрецедентного геэкономического противостояния и порождаемых им угроз устойчивому развитию. Драйверами реализации ESG-повестки выступают регуляторы и органы власти, акционеры и инвесторы, совет директоров и топ-менеджмент компаний; влияние гражданского общества несущественно. Мотивы имплементации ESG-требований в бизнес-процессы связаны с укреплением бренда и повышением деловой репутации. Уровень зрелости ESG-практик зависит от отраслевой принадлежности компании, размера бизнеса, потребности в инвестициях: лучшие ESG-практики демонстрируют горнодобывающая и металлургическая отрасли, крупнейший бизнес и компании с высокими инвестиционными потребностями. Глубокое осознание необходимости ESG-трансформации заинтересованными сторонами, стремящимися к достижению социального и экологического благополучия, стабильности экономического развития, становится триггером устойчивого развития экономических систем.

**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 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>

© 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.

## The current state and the mechanism of the transformation of the ESG agenda by Russian companies. Part 1

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:** is to develop the mechanism of the ESG transformation of Russian companies based on a critical assessment of the evolution and modern implementation of the ESG agenda in Russia.

The first part of the work presents the solution of the following research tasks: to identify the key drivers for the formation of the ESG agenda in Russia and present an assessment of its implementation by Russian companies.

**Methods:** the study is based on the application of a set of the methods, including: theoretical analysis applied to the study and systematization of scientific publications; empirical analysis and statistical method required for quantitative and qualitative analysis of ESG characteristics; the retrospective method for determining the evolution of the ESG agenda and its trends.

**Results:** conceptual approaches to the interpretation of the phenomena of ESG and sustainable development, which have a common generic basis with corporate social responsibility, are outlined. The growing interest of Russian business in the ESG agenda has been identified and substantiated, and the drivers for its development have been identified. The experience and motives for the implementation of the ESG agenda are analyzed, the factors influencing the level of maturity of the ESG practices of Russian companies are identified.

**Conclusions and Relevance:** the relevance of the ESG agenda in Russia is determined by its association with the values of the country's socio-economic development, regardless of the unprecedented geo-economic confrontation and the threats to sustainable development generated by it. Drivers for the implementation of the ESG agenda are regulators and authorities, shareholders and investors, the board of directors and top management of companies; the influence of civil society is insignificant. The motives for implementing ESG requirements in business processes are related to strengthening the brand and increasing business reputation. The level of maturity of ESG practices depends on the company's industry affiliation, business size, investment needs: the best ESG practices are demonstrated by the mining and metallurgical industries, the largest business and companies with high investment needs. A deep awareness of the need for ESG transformation by stakeholders seeking to achieve social and environmental well-being, stability of economic development becomes a trigger for the sustainable development of economic systems.

**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 1. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2023; 14(3):344–360. (In Russ.)

EDN: <https://elibrary.ru/dtjqtq>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.3.344-360>

© Izmailova M. A., 2023

### Введение

Минувшее столетие не только обогатило мир достижениями научно-технологического прогресса, но и оставило в наследие негативные изменения экологической среды, снижение природно-ресурсного потенциала, массу социальных проблем. Текущий век дополнил список стоящих перед глобальным социумом проблем новыми, в числе которых – бесконтрольное развитие искусственного интеллекта, духовная деградация определенной части западного общества, ядерная угроза и проч. Пассивное отношение к текущим и потенциальным угрозам может привести цивилизацию к медленно-

му или молниеносному вымиранию в случае ядерной катастрофы. Курс на устойчивое развитие является единственно верным вектором глобальной эволюции, и на каждом уровне экономических систем должно быть найдено понимание необходимости консолидированного решения накопившихся проблем во всех областях человеческой жизни (экологической, социальной, экономической, технологической и проч.) в целях нахождения путей и средств выхода из кризисов разного генеза. Накопленный на всех уровнях экономических систем опыт в вопросах устойчивого развития должен подлежать анализу и критическому осмыслению, а сделанные выводы должны мотивировать лиц, при-

нимающих решения, на применение системного подхода к решению социо-эколого-управленческих проблем в парадигме ESG.

В России, несмотря на преодолеваемые трудности, вызванные беспрецедентными по силе и числу антироссийскими санкциями, инициированными коллективным Западом, актуальность ESG-повестки сохраняется и, как показывает практика, продолжает развиваться, не исключая при этом возможности пересмотра приоритетов социально ответственной деятельности под влиянием новых вызовов. Вместе с тем, неизменными остаются ESG-принципы и ценности устойчивого развития, обеспечивающие благополучие бизнеса и процветание всего глобального социума. Однако, под влиянием новых вызовов, прежде всего, геополитического характера, все чаще высказываются опасения по поводу достижения Целей устойчивого развития ООН, принятых на период до 2030 г. (далее – ЦУР). Как следует из ежегодного доклада Генерального секретаря ООН о достижении ЦУР<sup>1</sup>, в котором дается оценка выполнения 140-ка задач, поставленных в рамках 17-ти ЦУР, принятых мировыми лидерами в 2015 г., к 2030 г. может быть достигнуто лишь 12% задач; выполнение около 50% задач имеет отставание по срокам – от умеренного до сильного; приблизительно по 30% задач отсутствуют какие-либо позитивные результаты, или даже наблюдается некая регрессия по сравнению с базовым уровнем 2015 г.<sup>2</sup>

Признавая, что вклад в достижение устойчивого развития в планетарном масштабе является делом не только национальных правительств, но и бизнес-сообщества, вопросы устойчивого развития и ESG-повестки должны быть интегрированы в практику корпоративного управления, задавая положительные тренды национального и корпоративного развития на принципах экологической и социальной ответственности и высокого качества управления.

Целью представленного исследования является разработка механизма ESG-трансформации российских компаний на основе критической оценки эволюции и современной реализации ESG-повестки в России. Достижение поставленной цели предполагает решение следующего ряда задач:

- исследовать эволюцию развития ESG-повестки в России и выявить ключевые драйверы ее формирования;

- дать оценку реализации ESG-повестки российскими компаниями;
- проанализировать соответствие содержания российской ESG-повестки глобальным рискам;
- предложить механизм реализации ESG-повестки российскими компаниями.

В данной публикации представлена первая часть исследования, включающая результаты решения двух первых указанных задач.

### Обзор литературы и исследований

Долгие годы ESG-повестка, начиная с момента ее появления и вплоть до 2022 г., была центральной в многочисленных дискуссиях национальных политических элит и на экономических форумах глобального масштаба; в академических кругах этой проблематике посвящены научные труды иностранных и российских ученых.

Фундаментальные основы ESG-повестки отражают накопившиеся человечеством противоречия, требующие незамедлительного решения. Проведение семантического анализа аббревиатуры ESG, чему посвящены работы, например, Carnini Pulino S., Ciaburri M., Magnanelli B.S., Nasta L. [1], Manita R., Bruna M.G., Dang R., Houanti L. [2], Жуковой Е.В. [3], Марголина А.М. и Вякиной И.В.<sup>3</sup>, Толстых Т.О. и Кондратьевой О.А. [4], Семеновой Н.Н. [5], позволило методологически разложить элементы ESG на экологическую (E), социальную (S) и управленческую (G) составляющие, с высокой степенью консолидации научных взглядов на их сущностную основу.

Вместе с тем, ряд ученых фокусирует свое внимание на детальном исследовании отдельных компонентов ESG.

Анализ научных публикаций, сфокусированных на исследовании ESG, дает основание полагать, что преобладающее число научных трудов посвящено изучению ее экологической составляющей. К числу видных ученых, чьи научные интересы лежат в области экологической повестки, следует отнести зарубежных коллег, таких как: Albino V., Balice A., Dangelico R.M. [6], Kazancoglu Y., Sagnak M., Kayikci Y., Mangla S.K. [7], а также российских исследователей, в числе которых: Ефимова Е.Г., Мальцев А.А., Чупина Д.А. [8], Жукова Е.В. [9], Мишура Л.Г. и Александрова В.С. [10]. В работах

<sup>1</sup> Доклад о выполнении ЦУР: в ООН предлагают наверстать упущенное // ООН. 25.04.2023. URL: <https://news.un.org/ru/story/2023/04/1440332>

<sup>2</sup> Опубликована предварительная версия Специального доклада Генерального секретаря ООН о достижении ЦУР // EcoStandard. journal. 11.05.23. URL: <https://journal.ecostandard.ru/news/opublikovana-predvaritelnaya-versiya-spetsialnogo-doklada-generalnogo-sekretarya-onn-o-dostizhenii-ts/>

<sup>3</sup> Марголин А.М., Вякина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368. EDN: <https://elibrary.ru/hkxvnx>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>

авторов предлагается анализировать выполнение экологической повестки экономическими агентами через оценку влияния их хозяйственной деятельности на снижение выброса парниковых газов и иных загрязнителей воды и воздуха, минимизацию ущерба природным объектам, поддержание биоразнообразия, обеспечение доступности для населения чистой питьевой воды, сокращение объема твердых бытовых отходов и проч. При этом позиции авторов по оценке степени выраженности экологических проблем не обнаруживают единства (Хлопов О.А. [11]): одни ученые считают, что самой масштабной и острой проблемой является неуклонное сокращение биоразнообразия (Ковалев Ю.Ю., Степанов А.В., Бурнасов А.С. [12]), другие указывают на изменение климата (Ефимова Е.Г., Мальцев А.А., Чупина Д.А. [8]), третьи – на «перегрев» планеты бытовыми отходами, в частности, пластиком (Жукова Е.В. [9]). При этом ряд ученых сходится во мнении, что планета по вине человека вступила в необратимые процессы разрушения природы.

Социальная повестка, по причине эскалации нерешенных проблем глобального социума, например, таких как социальное неравенство, большие диспропорции по уровню заработных плат, неравный доступ ко многим социальным и природным благам и проч., приобретает все более напряженный характер – этим объясняется актуальность научных работ, посвященных решению проблем социального характера. Так, в исследованиях ряда авторов Перская В.В., Огрызов А.А., Зверева А.Д. [13], Россинская Г.М., Фомина Е.А., Ходковская Ю.В. [14] проведен детальный анализ S-составляющей ESG. При этом отмечаем, что, несмотря на разную широту охвата социальной тематики данными авторами, общее ее понимание сводится к следующему – социальный аспект ESG включает как внутреннюю повестку (соблюдение прав человека, трудовые отношения, коллективные договоры, инклюзивные практики, забота о сотрудниках, обучение персонала, оплата труда, дополнительное медицинское обслуживание и пенсионное обеспечение, качество и безопасность условий труда и проч.), так и внешнюю (взаимоотношения с заинтересованными сторонами, занятость местного населения, развитие местных сообществ, инвестиции в развитие территорий присутствия и проч.).

Относительно G-составляющей, согласимся, что она выполняет роль двигателя реализации ESG-повестки: от согласования интересов топ-менеджмента и акционеров, стратегического планирования, финансирования и организации управления в целом будет зависеть реализация E- и S-компонентов (Khan M. [15]). Исходя из этого, качеству корпоративного управления, как это справедливо отмечают Khan M. [15], Manita R.,

Bruna M.G., Dang R., Houanti L. [2], Kamarudin K.A., Ariff A.M., Wan Ismail W.A. [16], Lagasio V., Cucari N. [17], Gerged A.M. [18], придается первостепенное значение, и для его оценки требуют анализа такие показатели как: своевременность и регулярность раскрытия информации, вознаграждение менеджеров высшего звена, диверсификация совета директоров (введение в состав независимых директоров, женщин и представителей разных социальных групп), противодействие коррупции, управление рисками и проч. Однако, при всей лидерской роли G-составляющей, как это справедливо указывается в работах Khan M.A. [15], часто ей не уделяется должного внимания в исследованиях ESG-повестки.

Российские авторы (Курганова Е.Б. [19], Кулибанова В.В., Тэор Т.Р., Ильина И.А., Шарахина Л.В. [20], Замбровская Т.А., Грищенко А.В., Грищенко Ю.И. [21]) справедливо утверждают, что такая постановка ESG-повестки полностью соответствует ценностям и интересам социально-экономического развития России, и по этой причине исключается возможность выхода страны из ESG-повестки.

Действительно, значимость решения экологических и социальных проблем, а также развития корпоративного управления в условиях эскалации социальных и экологических рисков и востребованности высокого качества корпоративной практики не подвергается сомнению, хотя и существуют разные, порой полярные, мнения о путях их решения. Так, учеными Никонец О.Е. и Поповой К.А. [22] в качестве стратегического направления развития мировой экосистемы предлагается стимулирование «зеленого» финансирования, существенным образом снижающего степень токсичного антропогенного влияния на окружающую среду и, одновременно с этим, создающего «зеленую» экосистему в национальном и мировом масштабе. Рациональным также видится путь, предложенный Россинской Г.М., Фоминой Е.А., Ходковской Ю.В. [14], который заключается в развитии социального предпринимательства как фактора устойчивого развития регионов, проявляющегося в достижении триединого итога – повышении социальной ответственности бизнеса и населения, оздоровлении экосреды, экономической стабильности территории. Однако эскалация геополитической напряженности привела к необходимости переоценки места ESG-повестки в принимаемых решениях на уровне национальных правительств и деловых кругов (Курганова Е.Б. [19]).

Отдельного внимания заслуживают работы ученых, в которых проводится грань между семантикой понятий устойчивого развития и ESG, достаточно часто ошибочно синонимизируемых между собой. Феномен устойчивого развития, раскрываемый в

трудах Мишура Л.Г., Александровой В.С. [10], заключается в комплексе мер, «направленных на сохранение окружающей среды и рациональное использование ресурсов, необходимых для существования общества без ущерба для будущих поколений» [10, с. 94], в то время как ESG, по справедливому утверждению Li T.-T., Wang K., Sueyoshi T., Wang D.D. [23], Clementino E., Perkins R. [24], отражает определенные принципы, параметры и метрики устойчивого развития. Кроме того, при всей внешней схожести сути ESG-факторов и социальной ответственности бизнеса (Albuquerque R., Koskinen Y., Zhang C. [25]) следует разграничивать эти понятия: корпоративная социальная ответственность является добровольной деятельностью бизнеса в области решения экологических, социальных и экономических проблем, в то время как ESG более узкое понятие, применяемое для оценки принимаемых решений – управленческих, инвестиционных и проч. – с ориентиром не только на получение прибыли, но и на достижение позитивных экологических и социальных эффектов (Куклина Е.А. [26]). При этом сущностная основа едина: ESG и социально ответственные практики позволяют выстраивать бизнес-деятельность с целеполаганием устойчивого развития, баланса экономического роста (Sek K., Euyuroglu S. [27]), экологических и социальных вопросов во благо компаний, социума, природы.

#### Материалы и методы

Представленное исследование базируется на проведении теоретического анализа большого массива научных публикаций, сфокусированных на изучении концептуальных основ устойчивого развития и ESG, результаты которого позволили сформировать теоретический базис исследования: раскрыть сущностную основу ESG и устойчивого развития, провести их разграничение с корпоративной социальной ответственностью, очертить границы научного дискурса о путях реализации ESG-повестки. Эмпирический анализ, построенный на изучении статистических данных аналитических отчетов агентства ЭкспертРа и Сбера, опросов ВЦИОМ и Высшей школы экономики, исследований Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации и Института развития предпринимательства и экономики и проч., дал возможность сформировать критическую оценку состояния реализации ESG-повестки, выявить позитивные и негативные тренды в реализации ответственных практик российскими компаниями. Интерпретация полученных данных проведена с использованием методов системного подхода, ретроспективного и логического анализа, визуализации данных.

#### Результаты исследования

##### *ESG в современной России: драйверы развития*

Мощнейший геополитический кризис, истоки которого уходят задолго до февраля 2022 г., существенным образом изменил как внешнее окружение страны, так и ее внутреннюю обстановку, что заставило переосмыслить и перестроить ESG-повестку, привести ее в соответствие с реалиями дня [10, 19]. Между тем, эволюция взглядов на приемлемость ESG-тематики для России, особенно в период проведения специальной военной операции (далее – СВО), когда, казалось бы, приоритет должен быть смещен на обеспечение экономической стабильности и безопасности государства, укрепление геополитических отношений с дружественными странами, была весьма стремительной:

- конец 2021 г.: активная дискуссия в политических кругах, на экономических форумах и в академической среде проблематики устойчивого развития, возрастающий интерес к ESG-повестке;
- первая половина 2022 г.: ESG-тема вышла из повестки решаемых вопросов вследствие усиления геополитической напряженности и начала СВО;
- середина 2022 г.: наметившийся перевес голов против ESG-повестки;
- конец лета 2022 г.: паритет голосов в отношении необходимости реализации ESG-повестки;
- осень 2022 г., и по настоящее время: возвращение актуальности ESG-повестки.

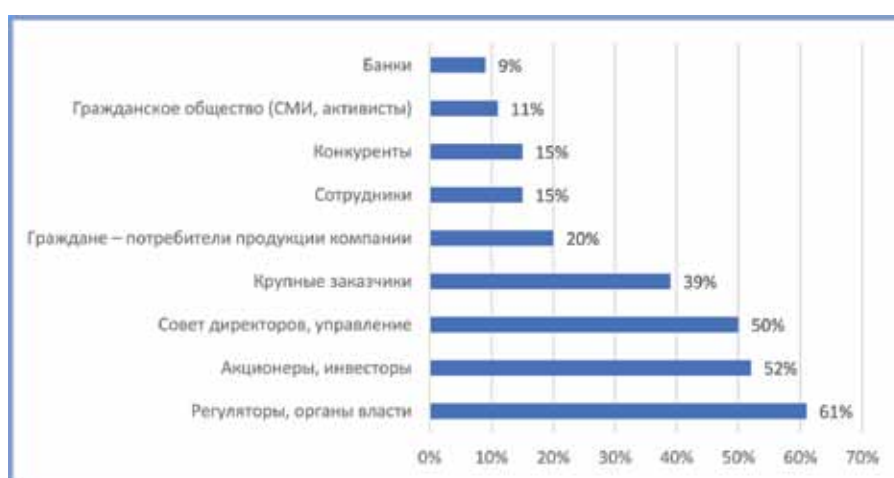
Отражение эволюционного развития мнений о важности и приемлемости ESG-повестки для России можно проследить на материалах одного из ведущих экономических форумов страны – Петербургского международного экономического форума (далее – ПМЭФ), который является своего рода индикатором глобального вектора политического развития. Так, в рамках деловой программы ПМЭФ-2021 во всех запланированных сессиях обсуждалась тематика ESG, а в большей их части аббревиатура ESG была включена в названия. Но на ПМЭФ-2022 ни одна из сессий не отражала в своем названии ESG-вопросы, а в ходе дискуссий о важности реализации ESG-тем были выражены крайне полярные мнения. В деловую программу ПМЭФ-23 вновь вернулась ESG-повестка, которая охватывала достаточно широкий круг вопросов, касающихся создания российской модели климата, устойчивого развития Крайнего Севера, «зеленого» строительства и запуска проекта по строительству в России ветропарков, производству экологичной упаковки, новых форм сотрудничества в сфере ESG<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Петербургский международный экономический форум. Официальный сайт. URL: <https://forumspb.com/?lang=ru>

Таким образом, сохранение Россией повестки ESG, несмотря на существующие ограничения в масштабировании проектов в области устойчивого развития [26, 28], доказывает приверженность российских компаний ответственной деловой практике под влиянием драйверов ESG-трансформации. В качестве ключевых драйверов выступают: инвестиционное сообщество, для принятия решений об инвестициях оценивающее компании по их присутствию в ESG-рейтингах<sup>5</sup>; банковские структуры, все чаще использующие ESG-оценку для осуществления ответственного инвестирования и минимизации кредитных и инвестиционных рисков [29, 30]; международные компании, которые в рамках аудита

цепочки поставок выдвигают требования в области устойчивого развития к своим российским контрагентам [27]; регулятор и гражданское общество, осознавшие важность реализации ESG-повестки во благо устойчивого развития и формирующие запрос на ее расширение [20].

Согласно данным исследований<sup>6</sup>, наиболее существенное влияние на формирование ESG-повестки оказывают регуляторы и органы власти, а влияние таких драйверов как гражданское общество и банки, владеющих высоким потенциалом давления на стимулирование ответственных практик бизнеса, не ощущается бизнесом как значимое (рис. 1).



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

Рис. 1. Ключевые драйверы ESG-повестки в России

Compiled by the author based on materials: Results of a study of the practice of the ESG transformation of Russian companies. Institute of Public and Municipal Administration of the Higher School of Economics. March-June 2022. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf> (accessed: 20.07.2023)

Fig. 1. Key drivers of the ESG agenda in Russia

Влияние регулятора на развитие ESG-повестки за последние два года – в 2021 и 2022 гг. – достаточно ощутимы: российским правительством утверждена национальная таксономия зеленых проектов<sup>7</sup>,

приняты закон об ограничении выбросов парниковых газов<sup>8</sup> и закон о проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов<sup>9</sup>, выпущены рекомендации Банка России по раскрытию

<sup>5</sup> Марголин А.М., Вязина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368. EDN: <https://elibrary.ru/hkxvxn>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>

<sup>6</sup> Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний // Институт государственного и муниципального управления ВШЭ. Март-июнь 2022. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf> (дата обращения: 20.07.2023)

<sup>7</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2021 года № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации». URL: <http://static.government.ru/media/files/3hAvrI8rMjp19BApLG2cchmI35YVPH8z.pdf>

<sup>8</sup> Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» // КонсультантПлюс. URL: [http://Информационное письмо Банка России «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ» от 12.07.2021. URL: \[https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712\\\_in-06-28\\\_49.pdf\]\(https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712\_in-06-28\_49.pdf\)](http://Информационное письмо Банка России «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ» от 12.07.2021. URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf)

ПАО нефинансовой информации<sup>10</sup>, руководство Московской биржи для эмитента<sup>11</sup> и проч.

Анализ влияния второго по значимости драйвера ESG-практик – инвестиционного сообщества – показал, что формированию устойчивого спроса на ESG-продукты и готовности инвесторов платить премию за зеленые инструменты будут способствовать управляющие компании, посредством развития фондов для ответственных инвесторов, и банки, через финансирование проектов устойчивого развития, оцениваемых с помощью ESG-метрик [6]. Следует признать, что инвестиционное сообщество оказалось наиболее чувствительным к текущим геополитическим событиям, что не могло не отразиться на его активности, в том числе проявившейся в уходе западных инвесторов с российского рынка. Тем не менее, согласно аналитическому обзору<sup>12</sup>, несмотря на нестабильную макроэкономическую конъюнктуру, в 2022 г. был зафиксирован рост российского рынка ESG-бондов до 385 млрд руб., обеспеченный в основном госкомпаниями и институтами развития. При снижении темпов прироста с 142% до 27% и сокращении новых размещений на 41% рынок вернулся к состоянию 2020 г. По итогам 2023 г. объем рынка ESG-бондов ожидается в значении около 400 млрд руб. и 8-ми размещений<sup>13</sup>. Предполагается, что выпуски облигаций будут небольшими по причине крайне высокой осторожности эмитентов в условиях волатильности финансового рынка. По оценкам экспертов, дальнейшее развитие рынка ESG-финансов будет также диктоваться государственными компаниями и реализацией ESG-проектов стратегического назначения.

Третий по силе влияния на ESG-повестку драйвер – советы директоров и исполнительные органы компаний корпоративного сектора, которые оце-

нивают свои возможности в формировании стратегий устойчивого развития на 7 баллов из 10-ти (в регионах эта оценка снижается до 6-ти)<sup>14</sup>. При этом весь российский корпоративный сектор ожидает получить системную государственную поддержку по привлечению инвестиций в реализацию ESG-проектов разного уровня – от локальных до стратегического назначения.

Анализ практики взаимодействия корпоративного сектора с деловыми партнерами, включая крупных заказчиков, показывает, что все чаще происходит взаимное влияние декларируемых контрагентами ценностей ESG-политики и подходов к устойчивому развитию: реализация ESG-принципов перестала ограничиваться рамками бизнес-модели собственной компании, они начинают интегрироваться во всю цепочку поставок [7]. Одним из требований, предъявляемых к контрагенту, кроме основных и законодательных, является наличие разработанной и реализуемой стратегии устойчивого развития [4], принятой ESG-политики, разработанных инструментов выявления, оценки и управления ESG-рисками<sup>15</sup>, сертификации системы экологического менеджмента [11], практики инвестирования в «зеленые» технологии [8] и модернизацию оборудования [22], вклада в решение климатической повестки [9]. Примеры требований и рекомендаций в области ESG к контрагентам можно привести по данным отчетности и локальных документов компаний металлургической отрасли (табл. 1).

Относительно оценки степени влияния другого, не менее важного драйвера ESG-повестки – потребителей, следует отметить их возрастающий интерес к практикам устойчивого развития. Так, проведенный в 2021 г. ВЦИОМ опрос россиян<sup>16</sup> показал, что практически по всем позициям боль-

<sup>9</sup> Федеральный закон от 06.03.2022 № 34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации» (последняя редакция) // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411051/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411051/)

<sup>10</sup> Информационное письмо Банка России «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ» от 12.07.2021. URL: [https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712\\_in-06-28\\_49.pdf](https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf)

<sup>11</sup> Как соответствовать лучшим практикам устойчивого развития // Московская биржа. Руководство для эмитента. 30.07.2021. URL: <https://fs.moex.com/f/15022/esg.pdf>

<sup>12</sup> Катасонова Ю., Галиева Г. Будущее рынка устойчивого финансирования: шок прошел – вернулись к росту. Аналитический обзор // АО «Эксперт РА». 2023. URL: <https://asros.ru/upload/iblock/55f/115popr2e4677a5k29hc31mfg4spbk82/Budushchee-rynka-ustoychivogo-finansirovaniya.pdf>

<sup>13</sup> Там же

<sup>14</sup> Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний // Институт государственного и муниципального управления ВШЭ. Март-июнь 2022. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf> (дата обращения: 20.07.2023)

<sup>15</sup> Марголин А.М., Вякина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368. EDN: <https://elibrary.ru/hkxnv>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>

<sup>16</sup> Экологичное потребление: аналитический обзор // ВЦИОМ. 13.10.2021. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologichnoe-potreblenie> (дата обращения: 26.07.2023)

Таблица 1

## Дополнительные требования и рекомендации в области ESG

Table 1

## Additional ESG Requirements and Recommendations

Требования	Рекомендации
<b>АО «ХК «Металлоинвест»»</b>	
<p>Всего требований: 13, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- очищение сточных вод или сбрасывание их в специально отведенные внешние сооружения по очистке сточных вод;</li> <li>- контроль за возможными загрязнениями почвы и, при необходимости, принятие неотложных мер;</li> <li>- оценка возможных рисков загрязнения почвы, вызванного прошлой и текущей деятельностью предприятия поставщика</li> </ul>	<p>Всего рекомендаций: 22, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение системы защиты персональных данных;</li> <li>- разработка мероприятий, направленных на снижение воздействия вредных факторов;</li> <li>- реализация прозрачных и надежных процедур проверки исполнения внутренних корпоративных стандартов</li> </ul>
<b>ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»</b>	
<p>Всего требований: 27, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации;</li> <li>- выполнение мероприятий по снижению выбросов в атмосферный воздух при объявлении режима неблагоприятных метеорологических условий;</li> <li>- запрет на складирование отходов, образующихся в процессе деятельности, вне специальных площадок и контейнеров, без сортировки по видам и способам обращения с ними;</li> <li>- запрет на загрязнение открытого грунта нефтепродуктами и прочими веществами, отходами;</li> <li>- запрет на хранение и использование пылящих материалов без выполнения мероприятий по пылеподавлению</li> </ul>	<p>Всего рекомендаций: 25, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие необходимой разрешительной документации и системы экологического менеджмента;</li> <li>- наличие необходимых технических ресурсов в целях обеспечения безопасности сотрудников;</li> <li>- управление рисками в области охраны труда на всех этапах оказания услуг;</li> <li>- проведение регулярных аудитов и улучшение системы управления охраной труда;</li> <li>- сохранение биоразнообразия в сфере влияния своей деятельности;</li> <li>- оценка эмиссии парниковых газов и своего воздействия на климат;</li> <li>- применение энергоэффективных технологий;</li> <li>- минимизация использования и образования особо опасных веществ и материалов</li> </ul>
<b>ПАО «ГКМ «Норильский никель»»</b>	
<p>Всего требований: 54, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение эффективных политик и систем управления по снижению негативного воздействия объектов на окружающую среду;</li> <li>- эффективное и ответственное управление энергопотреблением на своих объектах;</li> <li>- разработка системы управления рисками, связанных с изменением климата;</li> <li>- внедрение стратегии сокращения выбросов парниковых газов;</li> <li>- сведение к минимуму негативного воздействия своих объектов на биологическое разнообразие;</li> <li>- отказ от использования водных ресурсов в регионах в связи с их нехваткой;</li> <li>- эффективное и экологичное использование водных ресурсов и снижение негативного воздействия своих объектов на водные объекты</li> </ul>	<p>Всего рекомендаций: 49, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение экологической ответственности в своих цепочках поставок;</li> <li>- содействие развитию, применению и распространению экологически безопасных технологий;</li> <li>- применение энергоэффективных технологий;</li> <li>- использование возобновляемых источников энергии и ускорение перехода к ним;</li> <li>- оценка своих объектов и определение возможности их модернизации с целью повышения энергоэффективности и снижения энергопотребления;</li> <li>- указание в политиках и процедурах целевых показателей для достижения нулевых выбросов в соответствии с целями Парижского соглашения</li> </ul>

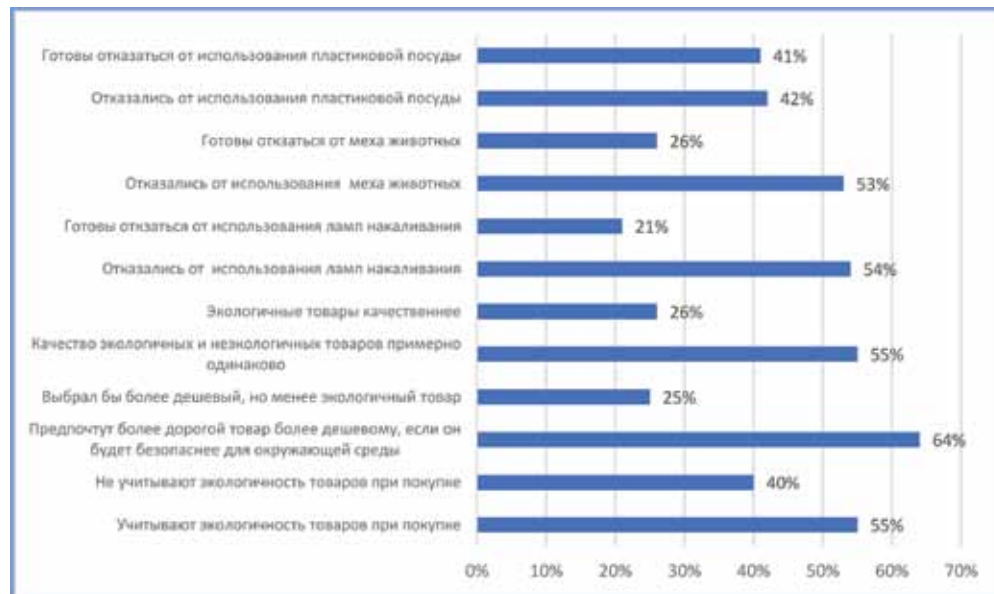
Составлено автором по материалам: ESG в управлении цепочками поставок: практика крупнейших компаний металлургии и розничной торговли // Доклад НИФИ и ИРПЭ. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/06-2023-2/ESG-v-upravlenii-cepochkami-postavok.pdf> (дата обращения: 25.07.2023)

Compiled by the author based on materials: ESG in supply chain management: the practice of the largest companies in the metallurgy and retail trade. Report of the NIFI and IRPE. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/06-2023-2/ESG-v-upravlenii-cepochkami-postavok.pdf> (date of access: 25.07.2023)

шая часть потребителей демонстрирует экологический тренд своего поведения, исключение составляет использование пластиковой посуды – основного и опасного загрязнителя природы из категории бытового мусора (рис. 2). Также отметим, что как минимум у каждого пятого россияни-

на сформирована или формируется ментальная модель экологического поведения. По своей сути, следование экологичному поведению и готовность к этому является своего рода запросом производителям товаров и услуг на ESG-трансформацию бизнеса.





Составлено автором по материалам: Экологичное потребление: аналитический обзор // ВЦИОМ. 13.10.2021. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologichnoe-potreblenie>. (дата обращения: 26.07.2023).

Рис. 2. Экологические предпочтения потребителей

Compiled by the author based on materials: Environmentally friendly consumption: an analytical review. Russian Public Opinion Research Center (VCIOM). 13.10.2021. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologichnoe-potreblenie>. (accessed: 26.07.2023).

Fig. 2. Ecological preferences of the consumers

Список драйверов развития ESG-практики российскими компаниями можно расширить, например, международной повесткой, национальными приоритетами развития, операционной эффективностью и проч. [13]. Также следует согласиться с утверждением [20], что на протяжении длительного периода социально ответственная практика для крупного бизнеса является отдельным направлением деятельности в рамках его корпоративной социальной ответственности [10], в то время как ESG-повестка становится новым направлением развития, находящимся под влиянием новых вызовов разного генеза.

*Опыт реализации ESG-повестки российскими компаниями*

Российские компании, имеющие опыт интегрирования принципов ESG в свои бизнес-процессы до 2022 г., осознали важность учета ESG-факторов в корпоративном управлении в целях достижения большей устойчивости своих компаний к кризисам. Прежде всего, основной эффект от реализации ESG-политики бизнес видит в укреплении бренда и повышении деловой репутации как стратегического результата, который во многом созвучен с осознанием зарубежным бизнес-сообществом

долгосрочной выгоды от социально ответственной практики (рис. 3).

При этом на глубину и масштабность инкорпорирования ESG-принципов в бизнес-процессы компаний первостепенное влияние оказывает их отраслевая принадлежность: более высокая степень токсичности производства для экосистемы требует от руководства большего внимания к организации бизнес-практик, построенных в парадигме экологической и социальной ответственности [13].

Согласно проведенному опросу <sup>17</sup>, наибольший уровень ESG-зрелости (7 баллов по 10-балльной шкале) достигли крупные горнодобывающие и металлургические компании, несущие высокие экологические и социальные риски, и по этой причине развивающие ESG-практику в качестве компенсации нанесенного ущерба экосистеме, а также экспортирующие продукцию и имеющие деловые связи с иностранными инвесторами, участвующие в ESG-рейтингах и готовящие нефинансовую отчетность по стандартам GRI и TCFD. Минимальный уровень ESG-зрелости (2 балла) показали организации химической и строительной отраслей, а также сектор коммерческой недвижимости.

<sup>17</sup> Катасонова Ю., Митрофанов П. Будущее рынка устойчивого финансирования: сохранить и усилить национальную экспертизу // Эксперт РА. 30.03.2022. URL: [https://raexpert.ru/researches/sus\\_dev/esg2022/](https://raexpert.ru/researches/sus_dev/esg2022/) (дата обращения: 20.07.2023)



Составлено автором по материалам: Результаты исследования практики ESG-трансформации российских компаний // Институт государственного и муниципального управления ВШЭ. Март-июнь 2022. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf> (дата обращения: 29.07.2023)

Рис. 3. Ожидаемый результат руководителей российских компаний от реализации ESG-политики

Compiled by the author based on materials: Results of a study of the practice of the ESG transformation of Russian companies. Institute of Public and Municipal Administration of the Higher School of Economics. March-June 2022. URL: <http://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/11-2022/Opros-esg-hse.pdf> (accessed: 29.07.2023)

Fig. 3. Expected result of the leaders of Russian companies from the implementation of the ESG policy

По мнению экспертов<sup>18</sup>, общий уровень ESG-зрелости российских компаний соответствует начальному уровню (рис. 4).

При этом, оценивая управление ESG-асpekтами, нельзя не учитывать размер компаний и их отраслевую принадлежность: лучшие практики демонстри-



Составлено автором по материалам: ESG в российском бизнесе: влияние новых условий. Как изменились практики устойчивого развития в российских компаниях в 2022 году // Сбербанк. Октябрь 2022. URL: [https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (дата обращения: 30.07.2023)

Рис. 4. Показатели уровня ESG-зрелости российских компаний

Compiled by the author based on materials: ESG in Russian business: the impact of the new conditions. How have sustainable development practices changed in Russian companies in 2022. Sberbank. October 2022. URL: [https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (accessed 30.07.2023)

Fig. 4. Indicators of the level of the ESG-maturity of Russian companies

<sup>18</sup> ESG в российском бизнесе: влияние новых условий. Как изменились практики устойчивого развития в российских компаниях в 2022 году // Сбербанк. Октябрь 2022. URL: [https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (дата обращения: 30.07.2023)

рует крупный и средний бизнес; малый бизнес, за редким исключением компаний, вовлеченных в реализацию экологических и социальных составляющих повестки, существенно отстает. Объяснением этому служат следующие доводы: крупный бизнес обладает необходимыми видами и объемами ресурсов (финансовых, производственных, технологических, информационных, кадровых и проч.), необходимых для реализации разного масштаба мероприятий в области ESG-трансформации [3]; испытывает давление существенно большего списка драйверов и находится под более пристальным контролем с их стороны [1]; в статусе публичных акционерных обществ несет обязательства перед своими акционерами, включая зарубежных, которыми в первую очередь предъявлялись более жесткие требования к соответствию деятельности компаний международным стандартам в области устойчивого развития [12, 20]; ведет экспортные операции со странами, в которых на

законодательном уровне закреплены более строгие ESG-требования [3], что накладывает дополнительные обязательства по их соблюдению.

Анализируя отраслевое влияние на развитие ESG-практик, следует обратить внимание на отстающие в этом аспекте отрасли – например, на строительную отрасль. Необходимость запуска ESG-трансформации в этой отрасли объясняется и экологическим аспектом (процесс строительства и производства строительных материалов достаточно негативно сказывается на состоянии окружающей среды, включая изменение климата), и социальным (качество и, следовательно, безопасность возведенных сооружений обеспечивает уровень и сохранность жизни граждан). Обобщение отраслевого опыта реализации экологической составляющей ESG-практик российскими компаниями представлено в табл. 2.

Таблица 2

**Отраслевой опыт реализации E-составляющей ESG**

Table 2

**Industry experience in the implementation of the E-component of ESG**

Аспекты	Лидеры		Аутсайдеры	
	отрасли	доля компаний	отрасли	доля компаний
Сертификация производственных объектов по ISO 14001	Машиностроение	20%	Пищевая промышленность	< 2%
	Энергетика	19%	Производство строительных материалов	< 2%
	Металлургическая и горнодобывающая промышленности	17%		
Назначение ответственных за охрану окружающей среды	Легкая промышленность	63%	Производство потребительских товаров	< 1%
	Металлургическая и горнодобывающая промышленности	49%	Связь и телекоммуникации	< 1%
	Сельское хозяйство	42%	Строительные подрядчики	< 1%
Направление отходов на переработку более половины	Более 50% отходов: Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленности	40%	Менее 10% отходов: Строительные подрядчики	83%
	Производство потребительских товаров	25%	Транспорт и логистика	82%
	Металлургическая и горнодобывающая промышленности	18%	Фармацевтика и здравоохранение	80%
Потребление энергии ВИЭ	50% потребление: Энергетика	13%	< 10% потребления: Нефтегазовая промышленность	98%
			Пищевая промышленность	97%
Страхование экологических рисков	Энергетика	19%	Связь и телекоммуникации	0%
	Производство потребительских товаров	11%		
	Химическая промышленность	10%	Производство строительных материалов	1%
	Металлургическая и горнодобывающая промышленности	10%		

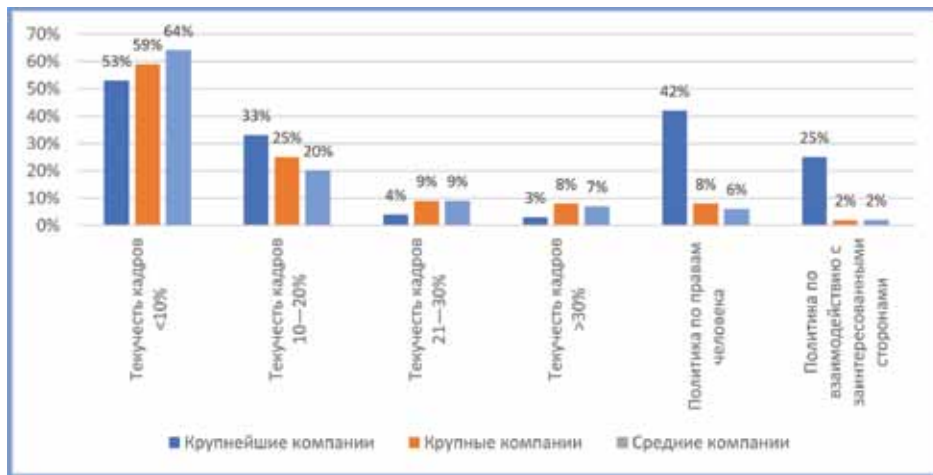
Составлено автором по материалам: ESG в российском бизнесе: влияние новых условий. Как изменились практики устойчивого развития в российских компаниях в 2022 году // Сбербанк. Октябрь 2022. URL: [https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (дата обращения: 31.07.2023)

Compiled by the author based on materials: ESG in Russian business: the impact of the new conditions. How have sustainable development practices changed in Russian companies in 2022. Sberbank. October 2022. URL: [https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (accessed 31.07.2023)

Анализ накопленного опыта российских компаний в области реализации социальной составляющей ESG позволяет заключить, что концептуальная основа устойчивого развития и целеполагание глубоких преобразований на принципах ESG являются эволюционным развитием базисных идей корпоративной социальной ответственности, а в рамках «зонтичной» концепции являются ее концептуальными составляющими. Кроме того, учитывая богатый исторический опыт «суперсоциальности» советских предприятий, в котором заложены основы регулирования социальных аспектов деятельности, современная практика построения трудовых отношений не только соответствует мировым стандартам, но и нередко их превосходит. Однако следует признать недостаточное внимание, уделяемое руководством компаний вопросам прав человека,

формализованных в виде соответствующей политики и реализуемых в виде конкретных мер.

Относительно зависимости уровня зрелости социальных практик от размера бизнеса следует признать некоторую неоднородность. Крупнейший бизнес-сегмент существенно превосходит крупный и средний бизнес по принятым политикам по правам человека (лидируют компании лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, металлургии и горнодобывающей промышленности, связи и телекоммуникации) и по взаимодействию с заинтересованными сторонами (лидируют компании энергетической отрасли, транспорта и логистики). Однако противоположная ситуация констатируется по показателю текучести кадров (лидируют компании энергетической сферы, нефтегазовой и химической промышленности) (рис. 5).



Составлено автором по материалам: ESG в российском бизнесе: влияние новых условий. Как изменились практики устойчивого развития в российских компаниях в 2022 году // Сбербанк. Октябрь 2022. URL: [https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (дата обращения: 30.07.2023).

Рис. 5. Распределение компаний по S-составляющей ESG

Compiled by the author based on materials: ESG in Russian business: the impact of the new conditions. How have sustainable development practices changed in Russian companies in 2022. Sberbank. October 2022. URL: [https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG\\_opros\\_2610\\_9c34964c5c.pdf](https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf) (accessed 30.07.2023)

Fig. 5. Distribution of companies by the S-component of ESG

В отраслевом разрезе высокую зрелость социальных практик демонстрируют компании энергетической отрасли, аутсайдерами являются строительные подрядчики.

Исследование уровня зрелости управленческого аспекта (G-составляющей) ESG-повестки, который охватывает вопросы корпоративного управления, позволило подтвердить международный опыт [2, 16] – деятельность компаний, корпоративное управление которых построено на принципах справедливости, ответственности, прозрачности и подотчетности, традиционно обеспечивает реализацию таких корпоративных практик как защита

интересов акционеров, вне зависимости от размера пакета акций; эффективное функционирование совета директоров, в том числе посредством введения в его состав независимых директоров и достижения его гендерного разнообразия; зависимость вознаграждения топ-менеджмента от его продуктивности; транспарентность нефинансовой отчетности. Вместе с тем, появившиеся новые практики, например, такие как инкорпорирование ESG-аспектов в закупочную деятельность и управление ESG-рисками, используемые в качестве критериев ESG-оценки компаний, наблюдаются у единичных компаний (рис. 6).

Полученные результаты позволили определить наиболее распространенные практики отечественных корпораций. Это – документирование деятельности органов управления и системы вознаграждения менеджмента компании, работа службы внутреннего аудита, принятие этических кодексов и политики по предотвращению агентских конфликтов. При этом разработка политики в области ESG не является приоритетом у руководства компаний, вне зависимости от их размера.

Отраслевое влияние на уровень G-составляющей аналогично с S-составляющей ESG: лидерские позиции занимают энергетические компании, отстающие – строительные подрядчики. Вместе с тем, необходимо отметить и другие отраслевые лидерства по ряду показателей: ответственные (зеленые) закупки и принятие кодекса этики поставщика более распространены в компаниях по производству потребительских товаров и в химической промышленности; стратегии развития приняты в большинстве предприятий машиностроительной отрасли; политика по управлению конфликтом интересов, а также активное внедрение элементов системы вознаграждения ключевых руководящих сотрудников более распространены в отрасли связи и телекоммуникаций.

Анализ показателей G-составляющей, таких как достижение КПЭ в области ESG, политика в области ESG, политика в области ответственных закупок, имеющих минимальные значения на фоне остальных, дает основание полагать о низкой мотивации топ-менеджмента к реализации ESG-повестки, что подтверждает ранее высказанный тезис о пребывании российского бизнеса на начальном этапе ESG-трансформации. Вместе с тем, следует согласиться с мнением исследователей [4], что управленческие практики российских компаний достигли среднего уровня развития – прежде всего, за счет реализации традиционных корпоративных практик, к числу которых относятся стратегии развития, управление рисками, инструменты мотивации сотрудников, корпоративные правила защиты интересов акционеров.

Таким образом, анализ опыта реализации ESG-повестки российскими компаниями позволяет заключить, что первоочередной зоной ее развития должно стать построение системы управления ESG-повесткой, которая позволит осуществлять системное стратегическое управление ESG-факторами, с охватом всех ответственных цепочек поставок.

### Выводы

ESG-повестка, реализация которой нацелена на решение экологических проблем и сохранение стабильности глобальной экосистемы, достижение социального благополучия и искоренение социального неравенства, повышение качества

корпоративного управления и принятие взвешенных управленческих решений в парадигме устойчивого развития, наблюдала свой пик в России в 2020–2021 гг. Российские корпорации, прежде всего, имеющие деловые отношения с зарубежными партнерами, разрабатывали стратегические документы в области устойчивого развития, в первую очередь, находясь под их давлением и руководствуясь их лучшими практиками, поскольку зарубежный опыт имплементации ESG-принципов в бизнес-модели был более существенным, а ESG-требования – строже. Вместе с тем, эскалация геополитической напряженности, которая привела к разрыву всеобщей кооперации по созданию глобальной ESG-инфраструктуры, вызвала в России серьезные опасения по выведению эколого-социальных проблем из повестки дня. Дальнейшее развитие событий показало, что эти опасения не оправдались: некоторое скептическое отношение к ESG-повестке, доминирующее с февраля 2022 г., ко второму полугодю сменилось на оптимистичное.

В наши дни устойчивый интерес к ESG-повестке в первую очередь характерен для крупнейшего бизнеса, менеджмент которого сохраняет социальные программы и экологические проекты, развивает управленческие практики, причем не только выстраивает бизнес-процессы с соблюдением ESG-требований, но и распространяет их на всю цепочку поставок. При этом ключевыми драйверами ESG-повестки являются регуляторы и органы власти, акционеры и инвесторы, совет директоров и топ-менеджмент компаний. Гражданское общество, при всей своей готовности выстраивать свое поведение в экологической модели, не стимулирует бизнес к ответственным практикам ведения своей деятельности – причиной этого можно считать слабость диалога бизнеса с населением и институтами общества, которые пока еще не входят в пул его ключевых стейкхолдеров.

Анализ мотивов реализации ESG-повестки показал, что основной ожидаемый эффект связан с укреплением бренда и повышением деловой репутации, в то время как стоимость активов является для руководства компаний малозначимым фактором. Бесспорным являет и факт того, что уровень ESG-зрелости компаний находится в прямой зависимости от степени токсичности их производств для экосистемы – в этом обнаруживается отраслевое влияние: лидерами по масштабности реализации социальных и экологических программ выступают крупные горнодобывающие и металлургические компании.

Следует признать, что изложенные результаты исследования не охватывают всей широты ESG-проблематики. Вторая часть статьи будет посвящена оценке сопряжения содержания российской ESG-повестки глобальным рискам и формированию механизма реализации ESG-повестки.

## Список источников

1. *Carnini Pulino S., Ciaburri M., Magnanelli B.S., Nasta L.* Does ESG Disclosure Influence Firm Performance? // Sustainability. 2022. Vol. 14. Iss. 13. P. 7595. <https://doi.org/10.3390/su14137595>
2. *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. Iss. 2. P. 206–224. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>
3. *Жукова Е.В.* Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. Т. 18. № 6(120). С. 68–82. EDN: <https://elibrary.ru/esiwvi>. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>
4. *Толстых Т.О., Кондратьева О.А.* Принципы и цели устойчивого развития в стратегиях развития промышленных предприятий // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 3(54). С. 120–127. EDN: <https://elibrary.ru/zkhnvv>. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-54-3-120-127>
5. *Семенова Н.Н.* ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 3. С. 57–65. EDN: <https://elibrary.ru/kixjym>. <https://doi.org/10.26794/1999-849X.2023-16-3-57-65>
6. *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. Iss. 2. P. 83–96. <https://doi.org/10.1002/bse.638>
7. *Kazancoglu Y., Sagnak M., Kayikci Y., Mangla S.K.* Operational excellence in a green supply chain for environmental management: a case study // Business strategy and the environment. 2020. Vol. 29. Iss. 3. P. 1532–1547. <https://doi.org/10.1002/bse.2451>
8. *Ефимова Е.Г., Мальцев А.А., Чупина Д.А.* «Зеленая» повестка в современной практике стран и регионов: в поисках единого подхода // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39. № 1. С. 55–72. EDN: <https://elibrary.ru/dzbcyy>. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2023.103>
9. *Жукова Е.В.* Экологическая составляющая ESG-факторов с позиций управления в экономике замкнутого цикла // Вестник университета. 2021. № 7. С. 143–150. EDN: <https://elibrary.ru/srnrby>. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-143-150>
10. *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>
11. *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>
12. *Ковалев Ю.Ю., Степанов А.В., Бурнасов А.С.* Международная политика защиты и использования мирового биологического разнообразия: цели, этапы развития, проблемы реализации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2019. Т.14. № 4(194). С. 119–133. EDN: <https://elibrary.ru/hwryaz>
13. *Перская В.В., Огрызов А.А., Зверева А.Д.* Стратегии ESG и социализация деятельности компаний в современных условиях (зарубежный опыт) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3(48). С. 46–55. EDN: <https://elibrary.ru/lyakdq>. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-48-3-46-55>
14. *Россинская Г.М., Фомина Е.А., Ходковская Ю.В.* Развитие социального предпринимательства как фактор устойчивого экономического роста в регионе // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 4(160). С. 88–92. EDN: <https://elibrary.ru/tkqrqw>. <https://doi.org/10.34773/EU.2021.4.14>
15. *Khan M.* Corporate governance, ESG, and stock returns around the world // Financial Analysts Journal. 2019. Vol. 75. Iss. 4. P. 103–123. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2019.1654299>
16. *Kamarudin K.A., Ariff A.M., Wan Ismail W.A.* Product market competition, board gender diversity and corporate sustainability performance: international evidence // Journal of Financial Reporting and Accounting. 2022. Vol. 20. Iss. 2. P. 233–260. <https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2021-0020>
17. *Lagasio V., Cucari N.* Corporate governance and environmental social governance disclosure: a meta-analytical review // Corporate social responsibility and environmental management. 2019. Vol. 26. Iss. 4. P. 701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>

18. *Gerged A.M.* Factors affecting corporate environmental disclosure in emerging markets: the role of corporate governance structures. *Business strategy and the environment*. 2020. Vol. 30. Iss. 1. P. 609–629. <https://doi.org/10.1002/bse.2642>
19. *Курганова Е.Б.* ESG-повестка как коммуникационный тренд в России: проверка на хрупкость в условиях неопределенности // Ученые записки Новгородского государственного университета. 2022. № 4(43). С. 384–388. EDN: <https://elibrary.ru/obvxte>. [https://doi.org/10.34680/2411-7951.2022.4\(43\).384-388](https://doi.org/10.34680/2411-7951.2022.4(43).384-388)
20. *Кулибанова В.В., Тэор Т.П., Ильина И.А., Шарахина Л.В.* Развитие ESG-повестки в Российской Федерации на региональном уровне // *ϑ-Economy*. 2022. Т. 15. № 5. С. 95–110. EDN: <https://elibrary.ru/rqtqkn>. <https://doi.org/10.18721/JE.15506>
21. *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>
22. *Никонец О.Е., Попова К.А.* «Зелёное» финансирование и ESG трансформация экономики // *Управленческий учет*. 2022. № 2-3. С. 528–538. EDN: <https://elibrary.ru/lvemts>. <https://doi.org/10.25806/uu2-32022528-538>
23. *Li T.-T., Wang K., Sueyoshi T., Wang D.D.* ESG: Research Progress and Future Prospects // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 21. P. 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
24. *Clementino E., Perkins R.* How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy // *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 171. Iss. 4. P. 379–397. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>
25. *Albuquerque R., Koskinen Y., Zhang C.* Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence // *Management Science*. 2019. Vol. 65. Iss. 10. P. 4451–4469. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043>
26. *Куклина Е.А.* Концепция устойчивого развития в проекции современных трансформационных трендов: новая реальность и новые возможности для бизнеса // *Управленческое консультирование*. 2022. № 6(162). С. 64–78. EDN: <https://elibrary.ru/gvlayu>. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-64-78>
27. *Cek K., Eypoglu S.* Does environmental, social and governance performance influence economic performance? // *Journal of Business Economics and Management*. 2020. Vol. 21. Iss. 4. P. 1165–1184. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12725>
28. *Брижанин В.В., Филиппова Р.В., Сударикова Е.В., Судариков М.Д.* Вклад Российской Федерации в сокращение выбросов парниковых газов: механизмы регулирования и современное технологическое решение их реализации // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. 2022. Т. 19. № 5(125). С. 35–43. EDN: <https://elibrary.ru/docjvb>. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-5-35-43>
29. *Kormishkina L.A., Kormishkin E.D., Saushcheva O.S., Kolkoskov D.A.* Economic incentives for environmental investment in modern Russia // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 21. P. 11590. <https://doi.org/10.3390/su132111590>
30. *Мазнина Е.В.* Особенности оценки и управления ESG-рисками коммерческого банка // *Первый экономический журнал*. 2023. № 3(333). С. 120–125. EDN: <https://elibrary.ru/tutecx>. [https://doi.org/10.58551/20728115\\_2023\\_3\\_120](https://doi.org/10.58551/20728115_2023_3_120)

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. Carnini Pulino S, Ciaburri M, Magnanelli BS, Nasta L. Does ESG Disclosure Influence Firm Performance? *Sustainability*. 2022; 14(13):7595. <https://doi.org/10.3390/su14137595> (In Eng.)
2. 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.)
3. Zhukova E.V. Key trends in ESG-agenda development: reviewing the situation in Russia and the world. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2021; 18(6(120)):68–82. EDN: <https://elibrary.ru/esiwvi>. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82> (In Russ.)
4. Tolstykh T.O., Kondratieva O.A. ISID principles in the development strategies of industrial enterprises. *Region: systems, economics, management*. 2021; (3(54)):120–127. EDN: <https://elibrary.ru/zkhnvv>. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-54-3-120-127> (In Russ.)
5. Semenova N.N. ESG-transformation of Russian companies in the interests of sustainable development. *Economics. Taxes. Right*. 2023; 16(3):57–65. EDN: <https://elibrary.ru/kixjym>. <https://doi.org/10.26794/1999-849X.2023-16-3-57-65> (In Russ.)
6. 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.)
7. Kazancoglu Y., Sagnak M., Kayikci Y. et al. Operational excellence in a green supply chain for environmental management: a case study. *Business strategy and the environment*. 2020; 29(3):1532–1547. <https://doi.org/10.1002/bse.2451> (In Eng.)
8. Efimova E.G., Maltsev A.A., Chupina D.A. Green agenda in the modern practice of countries and regions: in search of a unified approach. *St. Petersburg University Journal of Economic studies*. 2023; 39(1):55–72. EDN: <https://elibrary.ru/dzbcyy>. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2023.103> (In Russ.)
9. Zhukova E.V. The environmental component of ESG factors from the standpoint of management in a closed-loop economy. *Vestnik Universiteta*. 2021; (7):143–150. EDN: <https://elibrary.ru/srnrbv>. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-143-150> (In Russ.)
10. Mishura L.G., Aleksandrova V.S. The concept of sustainable development and ESG-transformation of society – challenges of modernity. *Modern Economy Success*. 2022; (4):93–96. EDN: <https://elibrary.ru/tztzmf> (In Russ.)
11. 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.)
12. Kovalev Yu.Yu., Stepanov A.V., Burnasov A.S. International policy for the protection and use of biological diversity in the world: goals, stages of development, problems of implementation. *News of the Ural Federal University. Series 3: Social Sciences*. 2019; 14(4(194)):119–133. EDN: <https://elibrary.ru/hwryaz> (In Russ.)
13. Perskaya V.V., Ogryzov A.A., Zvereva A.D. ESG strategies and socialization of companies' activities in modern conditions (international experience). *Social and labor research*. 2022; (3(48)):46–55. EDN: <https://elibrary.ru/lyakdq>. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-48-3-46-55> (In Russ.)
14. Rossinskaya G.M., Fomina E.A., Khodkovskaya Yu.V. Development of social entrepreneurship as a factor of sustainable economic growth in the region. *Economics and management: research and practical journal*. 2021; (4(160)):88–92. EDN: <https://elibrary.ru/tkqrqw>. <https://doi.org/10.34773/EU.2021.4.14> (In Russ.)
15. 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.)
16. Kamarudin K.A., Ariff A.M., Wan Ismail W.A. Product market competition, board gender diversity and corporate sustainability performance: international evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2022; 20(2):233–260. <https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2021-0020> (In Eng.)



17. Lagasio V., Cucari N. Corporate governance and environmental social governance disclosure: a meta-analytical review. *Corporate social responsibility and environmental management*. 2019; 26(4):701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716> (In Eng.)
18. Gerged A.M. Factors affecting corporate environmental disclosure in emerging markets: the role of corporate governance structures. *Business strategy and the environment*. 2020; 30(1):609–629. <https://doi.org/10.1002/bse.2642> (In Eng.)
19. Kurganova E.B. ESG-agenda as a communicative trend in Russia: a check for fragility in the conditions of uncertainty. *Memoirs of NOVSVU*. 2022; (4(43)):384–388. EDN: <https://elibrary.ru/obvxtte>. [https://doi.org/10.34680/2411-7951.2022.4\(43\).384-388](https://doi.org/10.34680/2411-7951.2022.4(43).384-388) (In Russ.)
20. Kulibanova V.V., Teor T.R., Ilyina I.A., Sharakhina L.V. Development of the ESG agenda in Russia at the regional level. *Ф-Economy*. 2022; 15(5):95–110. EDN: <https://elibrary.ru/rqtkqn>. <https://doi.org/10.18721/JE.15506> (In Russ.)
21. 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.)
22. Nikonets O.E., Popova K.A. Green finance and ESG transformation of the economy. *Management accounting*. 2022; (2-3):528–538. EDN: <https://elibrary.ru/lvemt5>. <https://doi.org/10.25806/uu2-32022528-538> (In Russ.)
23. Li T.-T., Wang K., Sueyoshi T., Wang D.D. ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*. 2021; 13(21):11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663> (In Eng.)
24. Clementino E., Perkins R. How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*. 2021; 171(4): 379–397. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4> (In Eng.)
25. Albuquerque R., Koskinen Y., Zhang C. Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence. *Management Science*. 2019; 65(10):4451–4469. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043> (In Eng.)
26. Kuklina E.A. The concept of sustainable development in the projection of modern transformational trends: a new reality and new opportunities for business. *Administrative Consulting*. 2022; (6(162)):64–78. EDN: <https://elibrary.ru/gvlayu>. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-64-78> (In Russ.)
27. Cek K., Eyupoglu S. Does environmental, social and governance performance influence economic performance? *Journal of Business Economics and Management*. 2020; 21(4):1165–1184. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12725> (In Eng.)
28. Brizhanin V.V., Filippova R.V., Sudarikova E.V., Sudarikov M.D. Russian Federation contribution to cutting greenhouse gas emissions: regulating mechanisms and advanced technological solution of their implementation. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2022; 19(5(125)):35–43. EDN: <https://elibrary.ru/docjvb>. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-5-35-43> (In Russ.)
29. Kormishkina L.A., Kormishkin E.D., Sausheva O.S., Koloskov D.A. Economic incentives for environmental investment in modern Russia. *Sustainability*. 2021; 13(21):11590. <https://doi.org/10.3390/su132111590> (In Eng.)
30. Maznina E.V. ESG-risks assesment and management in commercial bank. *First Economic Journal*. 2023; (3(333)):120–125. EDN: <https://elibrary.ru/tutecx>. [https://doi.org/10.58551/20728115\\_2023\\_3\\_120](https://doi.org/10.58551/20728115_2023_3_120) (In Russ.)

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.*