

УДК 338.45:658.155.8(470)

РАЗВИТИЕ ESG-ПОВЕСТКИ В РОССИИ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ, ПРАКТИКИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ**Ю.А. Кафтулина**

Пензенский государственный университет, Пенза, email: ulya_01@list.ru

Аннотация. В статье рассматривается динамика формирования российской ESG-повестки и изменения корпоративных стратегий под воздействием внутренних и внешних факторов. Определяются ключевые драйверы внедрения ESG-подходов, проводится сопоставление российской модели устойчивого развития с глобальной практикой, а также выявляются барьеры, затрудняющие ESG-трансформацию. Особое внимание уделено роли малого и среднего предпринимательства, влиянию цифровых технологий на управление устойчивостью и значению национальных методик оценки для становления «суверенной» модели ESG. Делается вывод о том, что ESG в России постепенно превращается в инструмент стратегического управления, обеспечивающий повышение устойчивости и конкурентных преимуществ компаний.

Ключевые слова: ESG-трансформация, устойчивое корпоративное развитие, корпоративная стратегия, социальная ответственность бизнеса, экологическая устойчивость, корпоративное управление, цифровизация ESG, малый и средний бизнес, национальные стандарты ESG.

DEVELOPMENT OF THE ESG AGENDA IN RUSSIA: NEW APPROACHES, PRACTICES AND STRATEGIC TRANSFORMATIONS**Yu.A. Kaftulina**

Penza State University, Penza, email: ulya_01@list.ru

Abstract. The article analyzes the evolution of the ESG agenda in Russia and identifies the key internal and external factors that shape the strategic transformation of corporate practices. The study compares Russian and global sustainability models, outlines the main challenges hindering ESG implementation, and emphasizes the increasing importance of small and medium-sized enterprises. Particular attention is paid to the role of digital tools, national assessment standards, and measurable sustainability indicators in building a “sovereign” Russian ESG framework. The research concludes that ESG has become a strategic mechanism for strengthening the resilience and competitive performance of Russian companies.

Keywords: ESG transformation, sustainable corporate development, corporate strategy, corporate social responsibility, environmental sustainability, corporate governance, ESG digitalization, small and medium enterprises, national ESG standards.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.01.2026

Введение

В последние годы ESG-компоненты приобрели статус неформального стандарта развития компаний, задающего рамки их взаимоотношений с обществом, государством, инвесторами и экологической средой. ESG перестало рассматриваться как набор отдельных требований – оно превратилось в интегративный механизм, влияющий на построение стратегий, корпоративного управления, операционных процессов и репутационной политики. Усиление значимости устойчивого развития [9; 10] во многом обусловлено совокупностью факторов: нарастанием климатических рисков, повышенным вниманием общественности к социальной ответственности бизнеса, а также ростом требований к прозрачности и качеству управленческих решений.

Российские компании, следуя мировым тенденциям, активно включают принципы ESG в стратегические документы, практики управления и систему корпоративных метрик. Этот процесс протекает в условиях существенных институциональных изменений: санкционного давления, необходимости диверсифицировать источники финансирования, ускоренной цифровизации и ориентирования на внутренние стандарты устойчивости. В результате в России формируется собственная модель ESG-развития, обращённая на национальные приоритеты и особенности российской экономики.

Научная литература последних лет (А. Л. Кудряшова [2], А. И. Кучеренко [3], С. М. Никонорова [4], А. И. Овечкиной [5], И. А. Ризвановой [8], О. Е. Рязановой [11], Н. Н. Семёновой [12], а также отчёты Национального ESG-Альянса [1], аналитические материалы «Ведомости.Устойчивое развитие» [6] и отраслевые ESG-рейтинги [7]) демонстрирует существенный рост интереса к теме, однако многие аспекты остаются дискуссионными. Так, недостаточно изучены механизмы адаптации компаний к структурным ограничениям внешней среды, влияние государства на стандартизацию ESG и переход предприятий от декларативных инициатив к работе с конкретными измеримыми результатами.

В связи с этим данное исследование направлено на комплексное изучение факторов и условий, формирующих российскую ESG-повестку, оценку стратегических изменений в корпоративной практике и выявление особенностей становления национальной модели устойчивого развития.

Цель исследования

Цель исследования — выявление ключевых параметров и специфики развития ESG-повестки в России на основе анализа корпоративных практик, стратегических ориентиров и факторов институционального влияния.

Материал и методы исследования

Методология исследования строится на сочетании системного, институционального и междисциплинарного подходов, что позволяет рассматривать ESG-повестку как сложный многокомпонентный феномен, возникающий на пересечении экономических, социальных и управленческих процессов.

Для анализа использован комплекс методов:

- системный анализ — применён для изучения взаимосвязей между элементами ESG, государственным регулированием и корпоративной стратегией, а также для оценки влияния цифровизации на процессы устойчивого развития;
- сравнительный анализ — использован при сопоставлении российской и международной практики ESG-управления, включая стандарты GRI, TCFD и отечественные подходы к нефинансовой отчётности;
- статистические методы — группировка, корреляционный анализ и анализ динамики применены для обработки данных ESG-рейтингов (РАЭК, АКРА, НРА), отчетов Национального ESG-Альянса и материалов деловых изданий;
- структурно-функциональный анализ — позволил определить функции экологического, социального и управленческого блоков ESG и их вклад в устойчивость компаний;
- институциональный подход — использован для изучения роли государственных регуляторов, норм и институтов, формирующих условия развития ESG-повестки в России.

Эмпирическую основу исследования составили официальные материалы ESG-Альянса [1], аналитика «Ведомости.Устойчивое развитие» [6], отраслевые ESG-рейтинги [7], отчёты российских корпораций и данные государственных структур.

Выбранная методология позволяет раскрыть механизмы развития ESG в России и определить факторы, которые формируют специфику отечественной модели устойчивого корпоративного развития.

Результаты исследования

Теоретическая основа ESG-повестки и её стратегическое значение

Концепция ESG (Environmental, Social, Governance) представляет собой универсальную систему оценки устойчивости бизнеса, включающую экологические обязательства, социальную ответственность и качество корпоративного управления. Эти три направления формируют фундамент, на котором строится современная корпоративная стратегия: экологические аспекты стимулируют внедрение энергоэффективных технологий и снижение негативного воздействия на окружающую среду; социальные инициативы направлены на развитие человеческого капитала и укрепление отношений с сообществами; управленческие практики обеспечивают прозрачность, ответственность менеджмента и снижение репутационных рисков.

В российских компаниях ESG становится инструментом долгосрочного развития, ориентированного не только на выполнение требований инвесторов, но и на повышение устойчивости бизнеса в условиях ограниченной внешней среды, технологических вызовов и роста ожиданий общества. Формирование ESG-политик способствует оптимизации процессов, снижению операционных расходов, повышению качества управления рисками и укреплению конкурентных позиций.

Факторы ESG-трансформации российских компаний

Переход российских компаний к ESG-модели обусловлен совокупностью внутренних и внешних факторов. Они определяют мотивацию бизнеса, направления изменения корпоративной политики и глубину внедрения устойчивых практик. И внешние, и внутренние факторы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Факторы ESG-трансформации

Категория факторов	Фактор	Описание
Внешние	Государственная политика	Регулирование в области экологии, охраны труда и корпоративной ответственности стимулирует компании к соблюдению устойчивых стандартов и внедрению ESG-подходов
	Потребности инвесторов	Растущая значимость прозрачности, минимизации рисков и устойчивости бизнеса побуждает компании интегрировать ESG-критерии в стратегическое планирование
	Социальный запрос	Ожидания общества относительно ответственного поведения бизнеса, социальной ответственности и участия в региональных проектах
Внутренние	Корпоративные интересы	Повышение энергоэффективности, оптимизация процессов и снижение издержек через внедрение экологических и управленческих практик
	Развитие ESG-рейтингов и нефинансовой отчетности	Наличие рейтингов, методик оценки и отчетных требований стимулирует компании систематически внедрять ESG-принципы и демонстрировать результаты

Источник: составлено автором.

Действие этих факторов проявляется следующим образом:

1. Государственное регулирование выступает основным инициатором изменений, формируя требования в сферах экологии, охраны труда и прозрачности корпоративного управления. В условиях санкций и ограничений на внешних рынках капитала национальные регуляторы стали ключевым источником стандартизации устойчивого развития.

2. Инвесторы и финансовые институты ориентируются на снижение отраслевых и корпоративных рисков, что приводит к росту спроса на нефинансовую отчетность, устойчивые проекты и качественные ESG-метрики.

3. Социальный запрос усиливает ожидания относительно ответственного поведения компаний, их участия в социально значимых проектах и развитии инфраструктуры регионов.

4. Внутренняя корпоративная логика стимулирует компании внедрять ESG-принципы как инструмент повышения эффективности производства, сокращения издержек, улучшения репутации и оптимизации процессов.

ESG-трансформация в России формируется на пересечении интересов общества, государства и бизнеса, что делает её многоуровневым и комплексным процессом.

Российская и международная модели ESG: ключевые различия

Сравнение российских и зарубежных подходов позволяет выявить серьёзные методологические и институциональные различия между ними. Хотя цели ESG-принципов универсальны, их практическая реализация в разных странах имеет собственную логику. Соответствующие параметры представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ ESG-повестки в России и мире

Критерии	Россия	Страны мира
Драйверы ESG	Государство, внутренние стратегические задачи	Рынок капитала, глобальные стандарты
Фокус ESG	Социальные программы и корпоративное управление	Экология, декарбонизация
Участие МСП	Ограниченное	Широкое
Регулирование	Национальные рекомендации	Международные стандарты (GRI, TCFD)

Источник: составлено автором.

Российская модель характеризуется усиленной ролью государства и значительным вниманием к управленческим и социальным аспектам устойчивого развития. В мировой практике доминируют экологические приоритеты, связанные с декарбонизацией, климатической адаптацией и международными климатическими соглашениями.

Отличие российской модели состоит в более ограниченном участии малого и среднего бизнеса, отсутствии прямой привязки к глобальным рынкам капитала и необходимости адаптации международных методик к национальным экономическим условиям. Эти особенности позволяют говорить о формировании «суверенной» модели ESG, отвечающей требованиям внутреннего рынка.

Роль малого и среднего бизнеса в ESG-повестке России

Малый и средний бизнес (МСП) является важнейшим элементом экономики России, однако его вовлечённость в ESG-практики остаётся низкой. При этом именно МСП формируют значительную часть региональных цепочек поставок и напрямую влияют на способность крупных компаний обеспечивать устойчивость своего бизнеса.

Анализ данных показывает, что МСП, несмотря на базовое понимание важности экологических и социальных стандартов, испытывает ряд трудностей: недостаток компетенций, ограниченность финансовых ресурсов, сложность формирования отчётности и отсутствие стимулирующих инструментов. Эти аспекты отражены в таблице 3.

Таблица 3

Ключевые особенности ESG-вовлечённости МСП в России

№	Характеристика	Результаты
1	Базовая осведомлённость при недостатке глубоких знаний	– 79% знакомы с термином «углеродный след»; – 22% хорошо понимают его содержание; – 64% ошибочно считают, что их компания не оставляет углеродного следа
2	Низкая готовность к климатическому учёту	– 34% проводили расчёты выбросов ПГ; – 8% планируют проводить такие расчёты в ближайший год
3	Ограниченное внедрение ESG-практик в цепочках поставок	– 53% знакомы с понятием «зелёная цепочка поставок»; – 37% проверяют поставщиков на экологические сертификаты; – 57% знают о принципе замкнутого цикла, 61% из них внедряют его
4	Низкая распространённость экомаркировки	– 38% знают об экомаркировке; – узнаваемость: ССК – 51%, «Листок жизни» – 43%; – 37% считают экомаркировку знаком качества и ориентиром выбора; – 67% считают, что государственные зелёные закупки стимулируют её получение
5	Осведомлённость о климатических стандартах выше ожиданий	– 61% знают хотя бы один климатический стандарт; – ГОСТ – известен 38%, ISO – 34%, закон 296-ФЗ – 34%; – среди осведомлённых: соответствие ГОСТ – 76%, ISO – 77%, 296-ФЗ – 81%
6	Готовность к вложениям при ограниченных ресурсах	– 48% МСП готовы нести доп. расходы, чтобы выполнить ESG-требования крупных клиентов; – зависимость МСП от требований заказчиков ускоряет ESG-диффузию

Источник: составлено автором по [3].

Низкий уровень участия малого бизнеса создаёт существенные риски для формирования устойчивых цепочек поставок. В то же время зависимость МСП от крупных заказчиков становится фактором распространения ESG-принципов – требования корпораций постепенно стимулируют поставщиков адаптироваться к устойчивым стандартам.

Для полноценного внедрения ESG в секторе МСП требуются государственные программы поддержки, упрощённые методики отчётности и специализированные образовательные проекты.

Формирование российской модели ESG: ключевые особенности

На основе сравнительного анализа можно выделить ключевые особенности российской модели ESG:

- ограниченный доступ к международным рынкам капитала изменил акценты ESG-практик;
- экологический компонент усилился в связи с необходимостью модернизации производств;
- социальные проекты стали ключевым элементом корпоративной политики, особенно для региональных компаний;
- корпоративное управление трансформируется под воздействием цифровизации и импортозамещения;
- растёт роль государства как регулятора, инвестора и координатора ESG-повестки.

В результате формируется адаптированная, «суверенная» модель ESG, учитывающая национальные регуляции и приоритеты.

Этапы эволюции ESG-повестки в России

Развитие ESG-повестки в России проходило неоднородно и формировалось под воздействием экономических, политических и технологических факторов. Анализ исторической динамики позволяет выделить ряд ключевых этапов, характеризующих смену корпоративных приоритетов и постепенное движение от точечных инициатив к системной ESG-трансформации.

Первые шаги российских компаний в области устойчивого развития носили преимущественно декларативный характер: инициативы были локальными, не систематизированными и не подкреплены едиными стандартами. Однако даже на ранних этапах крупный бизнес начал осознавать влияние экологических и социальных рисков на репутацию и финансовые показатели.

Период 2010–2020 гг. стал временем активного осмысления ESG-принципов: крупные предприятия стали внедрять внутренние политики, формировать отчётность и внедрять энергоэффективные технологии. Более глубокая проработка экологических вопросов, развитие корпоративной социальной ответственности и цифровизация управленческих процессов способствовали росту зрелости устойчивых практик.

Санкционный период 2022–2023 гг. ускорил формирование национальной модели ESG – ориентация на отечественные стандарты, пересмотр методологий, адаптация отчётности и переосмысление роли государства стали ключевыми характеристиками нового этапа.

Подробная характеристика этапов представлена в таблице 4.

Таблица 4

Основные этапы эволюции ESG-повестки в России

Этап	Период	Основные характеристики	Примеры практик / компаний
Начальный этап	До 2010 г.	Осознание экологических и социальных рисков; внедрение отдельных корпоративных инициатив; слабая системность ESG	Газпром – базовые экологические проекты; РЖД – социальные программы
Этап формирования ESG	2010–2015 гг.	Появление первых внутренних ESG-политик, интеграция социального компонента, начало корпоративной отчетности	Сбер – первые отчеты по социальным инициативам; ЛУКОЙЛ – корпоративное обучение
Этап активного развития	2015–2020 гг.	Усиление экологического компонента, энергоэффективность, расширение социальных программ, цифровые решения	Норникель – снижение выбросов SO ₂ ; СИБУР – переработка пластиков
Институционализация	2015–2019 гг.	Укрепление регуляторной базы, расширение практик устойчивого развития, формирование первых метрик	Российские компании переходят к формальным метрикам устойчивости
Этап интеграции и стандартизации	2020–2022 гг.	ESG-рейтинги, комплаенс, развитая нефинансовая отчётность, участие в международных инициативах	Сбер – ESG-отчеты и управление рисками; МТС – ESG-положения
Институциональная трансформация	2022–2023 гг.	Санкции, переориентация на российские стандарты, усиление роли государства	Развитие национальных методологий, адаптация отчётности
Рационализация ESG-повестки	2024–2025 гг.	Переход к измеримым результатам, оптимизация бюджетов, цифровизация отчётности, интеграция в бизнес-процессы	Внедрение XBRL, укрупнение ESG-функций
Современный этап («суверенная» модель ESG)	2025 – наст. время	Национально-ориентированная модель ESG: борьба с гринвошингом, импакт-оценка, устойчивые цепочки поставок, активизация МСП	Газпром нефть – цифровые экопаспорта; Северсталь – ESG-комплаенс поставщиков; РСНП – национальная методология ESG

Источник: составлено автором.

В 2024–2025 гг. ESG-повестка в России окончательно переходит к этапу рационализации и интеграции: компании стремятся минимизировать издержки, внедряют цифровые решения для мониторинга показателей, интегрируют ESG-метрики в стратегическое управление и закупочные процессы. Таким образом, российская ESG-модель постепенно формируется как самостоятельная, ориентированная на национальные приоритеты.

Лидеры ESG-трансформации в России: анализ рейтингов

Анализ данных рейтинговых агентств (РАЭК, АКРА, НРА) и отчётов Национального ESG-Альянса демонстрирует, что в 2025 г. ряд компаний достигают высоких показателей в области устойчивого развития, что отражено в таблице 5.

Таблица 5

Топ-10 российских компаний по сводным ESG-показателям в 2025 г.

Место	Компания	Отрасль	Е-рейтинг	S-рейтинг	G-рейтинг	Сводный ESG-балл
1	Сбер	Финансы	92	94	96	94,0
2	Росатом	Энергетика	90	93	92	91,7
3	Яндекс	IT	88	95	91	91,3
4	СИБУР	Химическая	93	89	90	90,7
5	РЖД	Транспорт	91	90	88	89,7
6	РУСАЛ	Металлургия	94	85	87	88,7
7	Полиметалл	Добыча	89	88	89	88,7
8	X5 Group	Ритейл	85	92	88	88,3
9	ВТБ	Финансы	87	86	90	87,7
10	МТС	Телеком	84	89	89	87,3

Источник: составлено автором по [7].

Оценка рейтинга показывает несколько ключевых закономерностей:

1. Лидерство финансового сектора обусловлено высоким уровнем цифровизации, развитой системой риск-менеджмента, эффективной нефинансовой отчётностью и включением ESG-факторов в кредитные и инвестиционные решения. Сбер и ВТБ демонстрируют наиболее высокие значения G-компонента и качественные социальные программы.

2. Госкорпорации и инфраструктурные компании, такие как Росатом и РЖД, выделяются благодаря масштабным проектам, направленным на повышение экологической безопасности, внедрение наилучших доступных технологий и развитие социальной поддержки регионов.

3. Технологические компании (Яндекс, МТС) характеризуются значительными успехами в области социальной ответственности и корпоративного управления, уделяя особое внимание вопросам инклюзивности, развитию талантов, защите данных и инновациям.

4. Промышленные компании (СИБУР, РУСАЛ, Полиметалл) демонстрируют высокие достижения в сфере экологии: переход к циркулярной экономике, проекты по снижению выбросов, внедрение «зелёных» технологических платформ.

5. Ритейл-сектор (X5 Group) активно развивает устойчивые цепочки поставок, поддерживает социальные инициативы и внедряет стандарты устойчивого потребления.

Таким образом, лидеры ESG-трансформации демонстрируют, что устойчивость стала неотъемлемой частью корпоративной стратегии, отражая высокую степень интеграции ESG-принципов в бизнес-процессы.

Барьеры ESG-трансформации российских компаний

Несмотря на устойчивый рост ESG-активности, российские компании сталкиваются с целым рядом препятствий, существенно замедляющих распространение устойчивых практик. Эти проблемы систематизированы в таблице 6, однако каждая из них требует детальной интерпретации.

1. Отсутствие единого национального стандарта оценки. Разнородность методик приводит к расхождениям в результатах ESG-рейтингов, снижает сопоставимость данных и затрудняет формирование единой политики устойчивого развития. Это существенно усложняет коммуникацию с инвесторами и ограничивает возможности для анализа отраслевой динамики.

2. Высокие затраты на экологическую модернизацию. Проекты, направленные на повышение энергоэффективности и снижение выбросов, требуют значительных инвестиций, которые окупаются в долгосрочной перспективе. Для многих предприятий, особенно в производственном секторе, это становится ключевым барьером.

3. Недостаточная вовлечённость МСП. Малый бизнес не располагает ресурсами для полноценной ESG-отчётности, а отсутствие образовательных программ и консультативных центров усугубляет ситу-

ацию. Таким образом, ESG-практики распространяются неравномерно, что создаёт дополнительные риски для цепочек поставок.

4. Ограниченный доступ к зелёному финансированию. Существующие инструменты (зелёные облигации, целевые кредиты, субсидии) в основном доступны крупным компаниям. МСП зачастую не могут соответствовать строгим требованиям к отчётности, что снижает их возможности участия в устойчивых проектах.

5. Дефицит специалистов. Рынок ESG-компетенций сформировался сравнительно недавно. Восребованность экспертов превышает предложение, что приводит к кадровому дефициту и замедлению корпоративной трансформации.

6. Адаптация международных стандартов. После 2022 г. доступ к части зарубежных методик (GRI, TCFD и др.) ограничен. Компании вынуждены создавать собственные стандарты или адаптировать существующие, что требует времени и ресурсов.

Таблица 6

Проблемы, замедляющие ESG-трансформации российских компаний

Барьер	Описание проблемы	Примеры из практики российских компаний
1. Отсутствие единого национального стандарта ESG-оценки	Наличие разрозненных методик оценки; отсутствие унификации ESG-отчётности	Различия в рейтингах НЛМК, Сбера и МТС в системах НРА, RAEX и международных рейтингах
2. Высокая стоимость экологических проектов	Экологическая модернизация требует крупных долгосрочных инвестиций	1) Норникель – многомиллиардные вложения в программы по снижению выбросов SO ₂ ; 2) СИБУР – инвестиции в переработку и экологические технологии
3. Низкая осведомлённость малого и среднего бизнеса (МСП)	МСП не обладает знаниями и ресурсами для ESG-отчётности и внедрения практик	Опросы РСПП (2023–2024): большинство МСП не знает, как формировать ESG-отчётность и работать с оценками устойчивости
4. Ограниченный доступ к «зелёным» финансовым инструментам	Недостаточное количество зелёных кредитов, субсидий, льгот; высокие требования к отчётности	Зелёные облигации в основном доступны крупным компаниям (Сбер, ВТБ, РЖД), МСП почти не участвует
5. Нехватка специалистов по ESG-аналитике	Малое число профессионалов, умеющих формировать ESG-стратегии и отчётность	По данным hh.ru спрос на ESG-специалистов вырос на ~60%, предложение – только на 10%
6. Сложность адаптации западных ESG-стандартов к российской среде	Международные стандарты не всегда применимы, некоторые недоступны; требуется адаптация	После 2022 г. компании (Сбер, Газпром нефть) разрабатывают собственные ESG-методологии вместо GRI, TCFD

Источник: составлено автором по [1; 7].

Совокупность этих барьеров формирует значительную институциональную нагрузку на бизнес, замедля темпы ESG-внедрения. Преодоление препятствий возможно только при координации усилий государства, корпораций и профессиональных ассоциаций.

Взаимосвязь ESG-подходов и национальных стандартов: переход к ЭКГ-модели

Развитие российской системы устойчивости всё активнее опирается на национальные стандарты, адаптированные к специфике отечественной экономики. В условиях ограниченной доступности международных методологий и усложнения коммуникаций с зарубежными рейтинговыми агентствами особую значимость приобрёл ЭКГ-рейтинг – отечественный инструмент, разработанный Национальным ESG-Альянсом.

ЭКГ-модель (Экология – Кадры – Государство) воплощает иной подход к оценке устойчивости: если международные ESG-рейтинги фокусируются на инвестиционных рисках, то ЭКГ ориентирован на выявление вклада компаний в социальное и экономическое развитие государства. При этом он отражает потребности национального рынка, где доминируют государственные компании, региональная специфика и внутренняя инфраструктура. Основные различия между ESG и ЭКГ представлены в таблице 7.

Ключевые выводы можно сформулировать следующим образом:

1. ESG – инструмент оценки рисков, ЭКГ – инструмент оценки вклада. Международные ESG-подходы используют риск-ориентированную методологию, а российская модель концентрируется на общественной пользе и индикаторах развития.
2. Разный фокус экологической компоненты.

В ESG акцент на углеродном следе, климатической стратегии и декарбонизации. ЭКГ экологическая составляющая оценивает промышленную безопасность, соответствие НДТ и воздействие на региональную экологию.

3. Отличия социального блока. ESG акцентирует HR-практики и права человека, ЭКГ – социальные эффекты и проекты, влияющие на качество жизни населения.

4. Управленческий компонент. В международных стандартах – независимость органов управления, комплаенс и права акционеров.

Таблица 7

Сравнение ESG-рейтинга и ЭКГ-рейтинга

Критерий	ESG-рейтинг (международная модель)	ЭКГ-рейтинг (российская модель ESG-Альянса)
Цель	Оценка устойчивости компании для инвесторов, кредиторов, регуляторов	Оценка вклада бизнеса в национальное развитие и уровня деловой репутации
Ключевые компоненты	Е – Экология, S – Социальная сфера, G – Корпоративное управление	Э – Экология, К – Кадры, Г – Государство
Основная логика	Уменьшение рисков и повышение инвестиционной привлекательности	Оценка полезности компании для общества и государства
Ориентация	Инвестор-ориентированная	Социально-государственная
Фокус экологической оценки	Углеродный след, декарбонизация, климатические риски	Промышленная экологическая безопасность, НДТ, региональные экологические эффекты
Социальный блок	Права человека, инклюзивность, охрана труда	Социальная инфраструктура регионов, гуманитарные инициативы, благополучие населения
Управленческий блок	Независимость совета директоров, комплаенс, права акционеров	Антикоррупционность, деловая репутация, ответственность менеджмента
Методология	Разнородные подходы международных агентств (MSCI, S&P, Sustainalytics)	Единый национальный стандарт ESG-Альянса
Сфера применения	Глобальный рынок капитала	Национальная экономика и федеральные проекты

Источник: составлено автором по [1; 13-15].

В ЭКГ – борьба с коррупцией, государственная значимость и репутационная устойчивость.

Таким образом, ESG и ЭКГ рассматриваются как взаимодополняющие модели: первая востребована в международной среде, вторая – ориентирована на внутренний контекст и стратегические интересы государства.

Основные направления ESG-трансформации российских компаний

Вектор развития ESG-подходов в российских компаниях в 2024–2025 гг. значительно усложнился и приобрёл системный характер. Трансформация охватывает практически все крупные отрасли и включает как модернизацию технологических процессов, так и переосмысление социальных и управленческих практик. Таблица 8 отражает ключевые направления, которые сохраняются неизменными, но интерпретация теперь расширена и углублена.

1. Экологическая модернизация. Российские компании активно переходят на НДТ, внедряют системы мониторинга выбросов и развивают проекты по циркулярной экономике. Эти программы направлены не только на выполнение нормативных требований, но и на снижение долгосрочных производственных издержек.

2. Социальное развитие и взаимодействие с сообществами. Корпорации всё чаще рассматривают социальные проекты как элемент стратегической стабильности. Вклад в развитие регионов, образование, медицину и инфраструктуру становится фактором формирования устойчивой социальной среды и повышения кадровой стабильности.

3. Повышение качества корпоративного управления. Растёт значение прозрачности процессов, внедряются ESG-комитеты, обновляются внутренние нормативы, расширяются механизмы мониторинга нефинансовых рисков.

4. Цифровизация ESG-процессов. Переход к удалённому сбору данных, цифровым эко-паспортам, интегрированным платформам мониторинга делает управление устойчивостью более точным, быстрым и доступным для анализа.

5. Развитие корпоративных ESG-рейтингов. Крупные компании начинают самостоятельно оценивать поставщиков и партнёров, формируя цепочки поставок с учётом ESG-комплаенса.

6. Устойчивые цепочки поставок. Требования по сертификации, снижению углеродного следа и социальной ответственности распространяются на всех участников цепочки — от крупных предприятий до малых поставщиков.

Таблица 8

Вектор развития ESG-трансформации российских компаний

Направление трансформации	Содержание изменений	Примеры российских компаний
1. Экологическая модернизация и энергоэффективность	Снижение выбросов, внедрение наилучших доступных технологий (НДТ), переход на возобновляемые источники энергии	1) Норникель – масштабные программы по снижению выбросов SO ₂ ; 2) СИБУР – переработка пластика, замкнутые циклы производства 3) Эн+ – масштабная модернизация ГЭС по снижению спрос на электроэнергию, вырабатываемую близлежащими угольными электростанциями.
2. Расширение социальных программ и работа с сообществами	Поддержка регионов, обучение, благотворительные инициативы, улучшение условий труда	1) ЛУКОЙЛ – инвестиции в инфраструктуру регионов; 2) РЖД – корпоративные программы развития персонала и медподдержки 3) X5 Group – корзина доброты
3. Повышение прозрачности корпоративного управления	Введение ESG-политик, комплаенса, риск-менеджмента, регулярной нефинансовой отчётности	1) Сбер – выпускает ежегодный ESG-отчёт; внедрил ESG-риски в управление; 2) МТС – внутренние положения по устойчивому развитию 3) Эн+ – сбор, разработка и внедрение лучших предложений сотрудников в производственный процесс
4. Цифровизация ESG-процессов	Автоматизация сбора данных, онлайн-дашборды, системы мониторинга выбросов и социальных показателей	1) Газпром нефть – цифровые экологические паспорта объектов; 2) Росатом – цифровые системы мониторинга выбросов 3) Группа «Т Плюс» – ИТ-платформа «Карта добрых дел»
5. Развитие внутренних ESG-рейтингов и методологий	Создание корпоративных ESG-рейтингов, оценка поставщиков по ESG, адаптация международных стандартов	1) РСПП – национальная методология оценки устойчивого развития; 2) МегаФон – собственная ESG-оценка цепочек поставок 3) АО «ОХК «Уралхим» – ESG-оценка поставщиков
6. Формирование устойчивых цепочек поставок	Требования к поставщикам по CO ₂ , социальной ответственности, этике, сертификации	1) Северсталь – программы по оценке ESG-комплаенса поставщиков; 2) X5 Group – проверки партнёров по стандартам устойчивости 3) Сбер – сервис «Зелёная цепочка поставок» по оценке уровня ESG-практик поставщиков.

Источник: составлено автором по [1; 7; 15].

Таким образом, ESG-трансформация в России становится многоуровневой: она охватывает производственные, технологические, управленческие и социальные направления, формируя новую корпоративную культуру устойчивого развития.

Переход к «суверенной» модели ESG: ключевые тенденции 2024–2025 гг.

С 2024 года российская ESG-повестка приобретает качественно новые черты, формируя уникальную модель устойчивого развития, ориентированную на внутренний рынок, национальные стандарты и стратегические интересы государства. Эту модель условно можно назвать «суверенной».

Ключевые черты суверенной ESG-модели:

1. Смещение фокуса от отчётности к реальным результатам. Компании переходят от демонстрации соответствия к достижению измеримых показателей: сокращение выбросов, энергоэффективность, устойчивое производство.

2. Системное социальное инвестирование. Социальные программы перестают быть разрозненными; компании выстраивают долгосрочные стратегии развития территорий присутствия.

3. Рост значения импакт-метрик. Внимание смещается к оценке реального эффекта проектов — экологического, социального и экономического. Это становится частью стратегического управления.

4. Рационализация ESG-бюджетов. После волны интенсивного внедрения ESG-инструментов происходит структурирование: компании оптимизируют бюджеты, объединяют ESG и стратегические функции, внедряют автоматизацию.

5. Усиление цифровизации. Внедрение XBRL-метрик, появление государственных платформ нефинансовой отчётности и автоматизация мониторинга делают ESG более прозрачным и управляемым.

6. Борьба с гринвошингом. Новые рекомендации ФАС и ESG-Альянса формируют культуру ответственного использования экологической риторики и минимизируют недобросовестные практики.

Совокупность этих тенденций свидетельствует о переходе ESG от «импортной» модели к национальной системе устойчивости, интегрированной в стратегические документы компаний и государственные программы развития.

Выводы

Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть динамику формирования ESG-повестки в России и выявить ключевые особенности её эволюции на различных этапах. Анализ показал, что отечественная модель устойчивого развития в последние годы проходит через глубокую трансформацию, обусловленную сочетанием внешних вызовов, внутренних институциональных ограничений и потребностей национального рынка.

ESG-принципы перестали выполнять роль формальной составляющей корпоративной политики и постепенно превращаются в инструмент стратегического управления, влияющий на качество бизнес-моделей, конкурентоспособность компаний и их способность адаптироваться к изменяющейся экономической среде. Российские предприятия переходят от разрозненных инициатив к полноценным ESG-стратегиям, интегрируя экологические, социальные и управленческие механизмы в операционные процессы.

Сравнительный анализ российской и международных моделей показал, что при сохранении общих целей отечественная ESG-повестка имеет ряд уникальных особенностей. Она ориентирована на внутренние институциональные условия, приоритеты государства, развитие социальной сферы и модернизацию производств, в то время как глобальная модель преимущественно сфокусирована на декарбонизации и климатической повестке. Существенную роль в формировании отечественного подхода играет появление национальных стандартов — прежде всего ЭКГ-рейтинга, который дополняет международную архитектуру ESG-оценки.

Одним из ключевых вызовов остаётся недостаточная вовлечённость малого и среднего бизнеса. При отсутствии государственной и методологической поддержки МСП не может в полной мере соответствовать требованиям устойчивого развития, что снижает общую устойчивость производственных и логистических цепочек. Проблему усугубляют ограниченный доступ к зелёному финансированию, отсутствие единого стандарта отчётности и нехватка квалифицированных ESG-специалистов.

Тем не менее российская ESG-повестка демонстрирует устойчивую тенденцию к зрелости. Компании усиливают цифровизацию ESG-процессов, внедряют методики импакт-оценки, расширяют программы экологической модернизации и социального инвестирования. Наиболее прогрессивные компании формируют устойчивые цепочки поставок, требуя от партнёров соответствия ESG-метрикам.

Таким образом, ESG-трансформация в России постепенно приобретает системный характер. Она становится основой долгосрочного роста, способствует созданию новых стандартов качества корпоративного управления и укрепляет устойчивость национальной экономики. Далее развитие ESG-повестки будет зависеть от синхронной работы государства, бизнеса, образовательных институтов и профессиональных ассоциаций, а также от успешной адаптации российских компаний к требованиям «суверенной» модели устойчивости.

Литература

1. Национальный ESG Альянс. [Электронный ресурс]. URL: https://esg-a.ru/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 08.11.2025).
2. Кудряшов А.Л. Глобальная ESG-трансформация и тенденции устойчивого развития российских компаний в условиях санкционного давления // Отходы и ресурсы. 2022. Т. 9, № 4. DOI: 10.15862/50ECOR422 EDN: NCZNGM.
3. Кучеренко А.И. ESG-трансформация российских компаний в новых условиях // Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции: на правах коллективной монографии, Москва, 30 ноября 2022 года. М.: ООО «Русайнс», 2023. С. 141-147. EDN: MYOVNM.
4. Никоноров С.М., Богомазов П.А. Путь к устойчивому развитию в России: Оценка ESG трансформации и адаптация к специфике компаний и региональным особенностям // Известия Субтропического научного центра Российской академии наук. 2023. № 3-1. С. 34-47. DOI: 10.31360/2949-4591-2023-3-1-34-47 EDN: JYTDPK.

5. Овечкина А.И., Петрова Н.П., Присяжная Р.И. ESG-трансформация российских компаний: проблемы и перспективы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-1(141). С. 107-113. EDN: PSMMLK.
6. Оценена интеграция малого и среднего бизнеса России в ESG-повестку — «Ведомости. Устойчивое развитие». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/reports/articles/2023/09/13/994945-otsenena-integratsiya-malogo-i-srednego-biznesa-rossii-v-esg-povestku> (дата обращения: 08.11.2025).
7. Рейтинг ESG российских компаний: кто лидирует в ответственном бизнесе. [Электронный ресурс]. URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/rejting-esg-rossijskih-kompanij-kto-lidiruet-v-otvetstvennom-biznese/> (дата обращения: 08.11.2025).
8. Ризванова И.А., Молочкова В.В. ESG-трансформация российских компаний в условиях глобальной турбулентности // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2024. № 1. С. 28-39. DOI: 10.26653/2076-4650-2024-01-02 EDN: MRIAXH.
9. Рыжкова Ю.А., Михнева С.Г. К вопросу о формировании социо-эколого-экономической системы // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2009. № 4(12). С. 120-128. EDN: LAUPUN.
10. Рыжкова Ю.А. Экологизация социально-экономической системы и оценка потенциала ее устойчивого развития: специальность 08.00.01 «Экономическая теория»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Рыжкова Юлия Анатольевна. Пенза, 2006. 25 с. EDN: AHIOZN.
11. Рязанова О.Е., Высотина В.А. Как российские компании встают на ESG-путь? // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2023. № 1(37). С. 140-148. EDN: ATZQEC.
12. Семенова Н.Н. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16, № 3. С. 57-65. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-3-57-65 EDN: KIXJYM.
13. Топ-10 лидеров рейтинга ЭКГ-регион на федеральном уровне (2025 год). [Электронный ресурс]. URL: <https://gaex-gr.com/ESG/regions/EKG-region/2025/> (дата обращения: 08.11.2025).
14. ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://экг-рейтинг.рф/> (дата обращения: 08.11.2025).
15. ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая логика. [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-logika/> (дата обращения: 08.11.2025).