

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.72.86.069

Устойчивое развитие как стратегический ресурс: интеграция ESG-принципов в управление компанией

Моисеев Виталий Константинович

Аспирант,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация,
Москва, Ленинградский пр-т, 51;
e-mail: mkvmnn@gmail.com

Аннотация

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления роли нефинансовых показателей в управлении российским бизнесом на фоне геополитической напряжённости и жесткой денежно-кредитной политики 2024-2025 годов. Целью исследования является концептуализация трансформации ESG-подхода от модели «глобального соответствия» к «суверенному стратегическому ресурсу». В работе исследуется, каким образом инструменты, которые ранее служили «входным билетом» на международные рынки капитала, адаптируются для решения внутренних задач — удержание персонала, обеспечение технологического суверенитета и т. д. В статье вскрывается ключевое противоречие текущего периода: с одной стороны, наблюдается объективное статистическое «сжатие» рынка «зеленого» финансирования (падение объемов новых размещений ESG-облигаций из-за высоких ставок), с другой — происходит качественный рост и усложнение инфраструктуры нефинансовой оценки (рэнкингов, методологий). Этот диссонанс между финансовыми возможностями и стратегическими потребностями создает зону турбулентности. На основе анализа данных за последние годы (в том числе, отчетов RAEX и АКРА) обосновано, что доминирующим «драйвером» ESG-преобразований в России становится социальный компонент (S); он служит ответом на дефицит кадров. Авторский вклад проявляется в доказательстве того, что суверенизация стандартов устойчивого развития ведет не к их упрощению, а к прагматизации, где экологическая ответственность увязывается с экономической безопасностью. Материалы статьи адресованы топ-менеджменту крупных промышленных холдингов, специалистам по корпоративному управлению.

Для цитирования в научных исследованиях

Моисеев В.К. Устойчивое развитие как стратегический ресурс: интеграция ESG-принципов в управление компанией // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 664-672. DOI: 10.34670/AR.2025.72.86.069

Ключевые слова

«Зеленые» облигации, корпоративная стратегия, рынок капитала, социальная ответственность, суверенные рейтинги, технологический суверенитет, устойчивое развитие, человеческий капитал, ESG-трансформация, нефинансовые показатели.

Введение

Современная экономическая реальность, которая характеризуется высокой степенью неопределенности и структурным переформатированием рынков, ставит перед российским бизнесом новые вызовы. Если в период 2018-2021 годов внедрение принципов экологической, социальной, управленческой ответственности (ESG) рассматривалось многими компаниями, главным образом, как имиджевый инструмент для доступа к дешевому западному капиталу, то события последних лет существенно изменили данную парадигму. По сути, наблюдается смена целеполагания. Из «входного билета» на глобальные рынки устойчивое развитие превращается в инструмент внутреннего антикризисного менеджмента и обеспечения долгосрочной жизнеспособности бизнес-структур.

Следует отметить, что, несмотря на санкционное давление и закрытие западных рынков капитала, российские субъекты хозяйствования не отказались от ESG-повестки. Напротив, как представляется, происходит её качественное переосмысление. Согласно ресурсной концепции, способность предприятия эффективно управлять нефинансовыми рисками становится уникальным стратегическим ресурсом, который невозможно быстро скопировать конкурентам [Саломатина и др., 2024; Хорошилова, 2025]. На фоне кадрового дефицита и необходимости технологического импортозамещения именно факторы «S» (Social) и «G» (Governance) выходят на первый план, обеспечивая удержание талантов вкупе с качеством управленческих решений.

Материалы и методы

В подобранных при подготовке статьи источниках отражён многоплановый подход к пониманию ESG-принципов как стратегической основы устойчивого развития бизнеса. Этим обуславливается их значимость для заявленной темы. В частности, Н.В. Капустина и А.С. Сметанин рассматривают ESG как управленческую парадигму, посредством которой трансформируются система принятия решений и структура корпоративного менеджмента. Т.И. Хорошилова акцентирует внимание на интеграции ESG-принципов в операционные процессы предприятия; А.В. Сидоров предлагает экономико-аналитический ракурс — автор увязывает ESG-факторы с ростом стоимости компании и механизмами EVA. Ю.М. Саломатина и коллеги [Саломатина и др., 2024] развивают отраслевой подход, выявляя специфику «зелёных» стратегий в разных сегментах экономики. Наряду с этим, аналитические и статистические материалы [Грязнов, 2025; Российский рынок ESG-облигаций: «зеленые» качели, 2025; Российский рынок ESG-облигаций: деление на три, 2024; Российский рынок ESG-финансов..., 2025; Селиверстова, 2024; Синергия, адаптация, технологии..., 2024; ESG-диагностика на платформе ИНФРАГРИН..., [www; RAEX опубликовало...](http://www.raex.ru), 2024] содержат описание динамики ESG-рейтингов, особенностей рынка соответствующих облигаций, текущего состояния финансирования. В результате появляется возможность сопоставить теоретические выводы с фактическими тенденциями.

В источниках прослеживается противоречие между декларируемым стратегическим потенциалом ESG-принципов [Капустина, 2025; Саломатина и др., 2024; Сидоров, 2025; Сметанин, 2024; Хорошилова, 2025] и снижением активности на рынке устойчивого финансирования [Российский рынок ESG-финансов..., 2025]. Рассогласования имеются также между необходимостью стандартизации оценочных критериев и разнородностью подходов ESG-рейтинговых агентств [Грязнов, 2025; Селиверстова, 2024; RAEX опубликовало..., 2024].

Недостаточно освещены вопросы на предмет долгосрочной эффективности трансформаций, влияния цифровизации на устойчивое управление. Дополнительной проработки требуют методики измерения нефинансовых результатов внедрения ESG.

Методологически в статье применены сравнительный и системный анализы для рассмотрения подходов разных авторов, контент-оценка данных ESG-рейтингов и отраслевой статистики. Задействованы методы синтеза, обобщения. В совокупности это обеспечивает комплексную и доказательную основу для выводов.

Результаты и обсуждение

Ключевой тенденцией 2024-2025 годов стала адаптация ESG-инструментария к национальной специфике. Если ранее отечественные метрики во многом копировали стандарты GRI или SASB, то сейчас фиксируется формирование собственных подходов, в рамках которых учитываются приоритеты национального развития. По-видимому, это неизбежный процесс, обусловленный необходимостью защиты экономических интересов, переориентацией на рынки дружественных стран (БРИКС, Азиатско-Тихоокеанский регион), где требования к раскрытию информации имеют свою специфику [Капустина, 2025; Сидоров, 2025; Сметанин, 2024].

Впрочем, статистика рынка устойчивого финансирования демонстрирует противоречивую динамику, что свидетельствует в пользу достаточно сложного периода адаптации. С одной стороны, общий объем рынка ESG-облигаций продолжает расти за счет накопленного портфеля, достигнув к концу 2024 года отметки в 530 млрд рублей, однако темпы этого роста замедлились до минимальных значений [Российский рынок ESG-облигаций: деление на три, 2024; Синергия, адаптация, технологии..., 2024; ESG-диагностика на платформе ИНФРАГРИН..., www.ingr.ru]. С другой, объем новых размещений в 2024 году существенно сократился под давлением жесткой денежно-кредитной политики (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика объема новых выпусков ESG-облигаций в РФ (2021-2024 гг.) (составлено на основе [Российский рынок ESG-облигаций: деление на три, 2024; Синергия, адаптация, технологии..., 2024; ESG-диагностика на платформе ИНФРАГРИН..., www.ingr.ru])

Год	Объем новых размещений, млрд руб.	Динамика к предыдущему году (%)	Ключевые факторы влияния
2021	211,9	-	Пик интереса, доступ к дешевому капиталу, ориентация на экспорт в ЕС
2022	106,2	-49,8%	Геополитический «шок», уход западных верификаторов. Пауза в проектах
2023	142,8	+34,5%	Адаптация к новым условиям, запуск проектов таксономии адаптации
2024	52,8	-63,0%	Рост ключевой ставки ЦБ РФ, удорожание заимствований, пересмотр инвестпрограмм

В 2024 году на российском облигационном рынке впервые были выпущены облигации климатического перехода (рис. 1). В качестве эмитента выступило АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».

В 2025 году ситуация на российском рынке устойчивого развития характеризуется высокой волатильностью, которую аналитики рейтингового агентства АКРА в своем октябрьском

исследовании охарактеризовали как «зеленые качели». После спада в предыдущем году рынок демонстрирует неравномерную динамику восстановления [Грязнов, 2025].

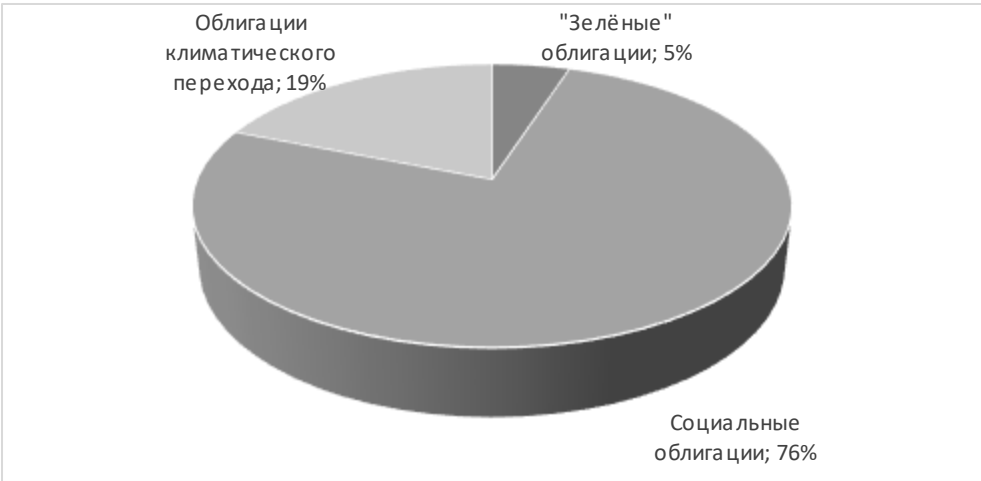


Рисунок 1 - Структура ESG-облигаций, размещенных в 2024 году, % от совокупного объема размещений (составлено на основе [Российский рынок ESG-облигаций: деление на три, 2024])

Важнейшим событием конца нынешнего года стала масштабная трансформации системы нефинансовой оценки. Наблюдается так называемый «глобальный пересчет» рейтингов, который связан с окончательным переходом на суверенные методологии, где принимаются в учёт новая экономическая реальность и приоритеты технологического суверенитета [Грязнов, 2025].

Несмотря на «сжатие» рынка облигаций, нефинансовая отчетность и рейтингование остаются активными сегментами. Это подтверждается данными агентства RAEX, которое в итоговом рэнкинге за 2024 год оценило 144 компании, что свидетельствует о сохранении интереса бизнеса к независимой оценке. Помимо этого, методология оценки ужесточилась — теперь для попадания в рэнкинг требуется не декларация намерений, а раскрытие конкретных количественных показателей [Селиверстова, 2024; RAEX опубликовало..., 2024].

Анализ лидеров (таблица 2) показывает, что в топе находятся компании реального сектора и финансовые институты, для которых устойчивое развитие является частью бизнес-модели, а не PR-стратегией.

Таблица 2 – Лидеры ESG-рэнкинга RAEX по итогам 2024 года (составлено на основе [Селиверстова, 2024; RAEX опубликовало..., 2024])

Организация	Отрасль	Особенности стратегии
ПАО «ФосАгро»	Химическая промышленность	Лидерство в области экологически чистых удобрений («Зеленый эталон»), сильные социальные программы в регионах присутствия
ПАО «ГМК «Норильский никель»	Металлургия	Реализация масштабной «Серной программы» (снижение выбросов SO ₂), развитие инфраструктуры Норильска
ПАО «Сбер»	Финансовый сектор	Интеграция ESG-рисков в кредитный процесс; развитие инклюзивных финансовых продуктов. Цифровая трансформация

Организация	Отрасль	Особенности стратегии
ПАО «Полус»	Золотодобыча	Переход на возобновляемые источники энергии (ВИЭ), высокие стандарты корпоративного управления
«НЛМК» / «Росатом»	Металлургия / атомная промышленность	Развитие циркулярной экономики и низкоуглеродной генерации

С опорой на исследования 2024 года подтверждается гипотеза о положительной корреляции между качеством управления ESG-факторами и финансовой результативностью. Эмпирический анализ показывает, что компоненты Е (экология) и G (управление) имеют более выраженную связь с финансовыми показателями, чем социальный компонент S. Однако именно S-фактор становится определяющим для операционной стабильности в условиях нехватки кадров [Капустина, 2025; Саломатина и др., 2024; Хорошилова, 2025]. Уместно предположить, что инвесторы (в том числе, частные, роль которых на Московской бирже возросла) рассматривают высокий ESG-рейтинг как «маркер» качественного менеджмента, способного смягчить регуляторные и репутационные риски.

На основе проведенного анализа предлагается сформулировать ряд рекомендаций для российских организаций и регуляторов (рис. 2).

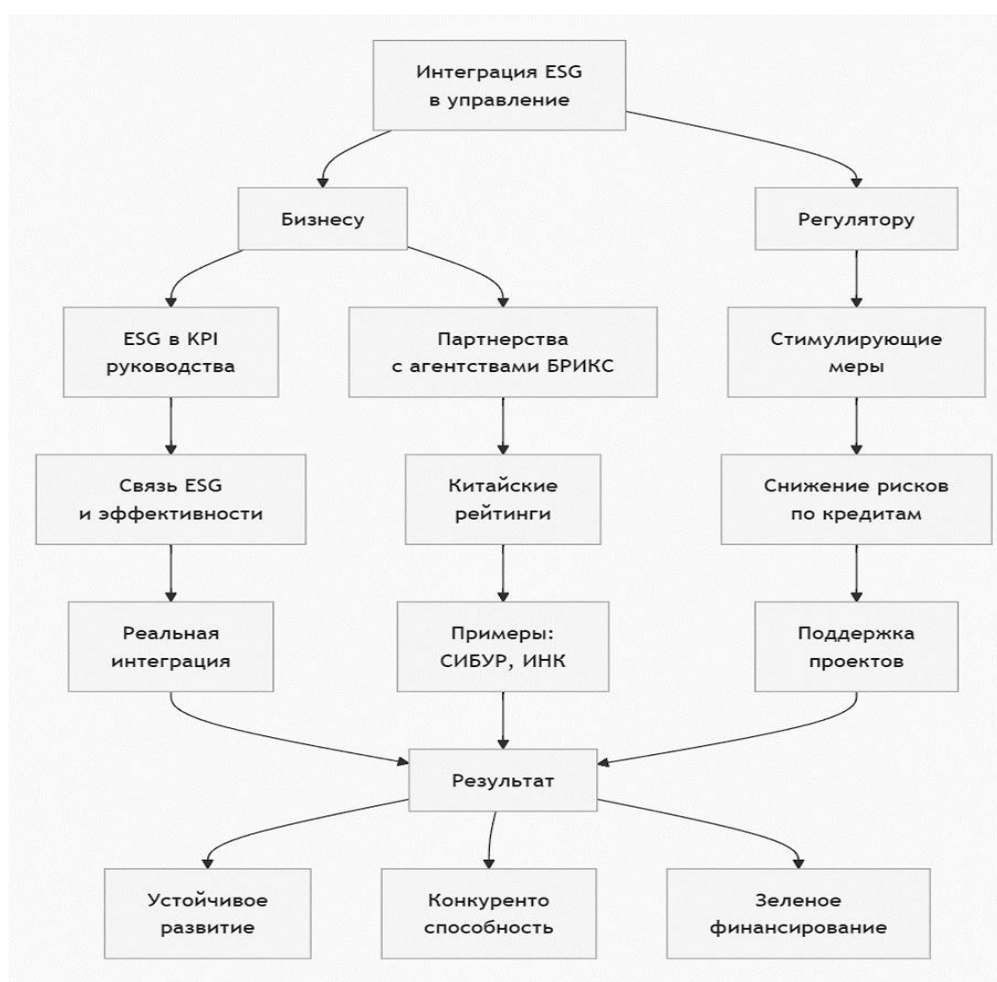


Рисунок 2 - Логическая схема рекомендаций для российских компаний и регуляторов (составлено автором)

Во-первых, бизнесу необходимо переходить от «отчетности ради отчетности» к интеграции ESG-метрик в систему мотивации топ-менеджмента (KPI). Это поможет синхронизировать цели устойчивого развития с операционной эффективностью.

Во-вторых, в реалиях санкций целесообразно развивать партнерства с рейтинговыми агентствами стран БРИКС. Примеры получения рейтингов от китайских агентств (China Chengxin Green Finance Technology) компаниями «СИБУР», «ИНК-Капитал» демонстрируют перспективность описываемого направления.

В-третьих, регулятору (Банку России) следует ускорить внедрение стимулирующего регулирования. Планируемое снижение коэффициентов риска по кредитам, направленным на проекты технологического суверенитета, устойчивого развития, является своевременной мерой, которая способна «оживить» рынок «зеленого» кредитования.

Заключение

Резюмируя, следует отметить, что интеграция ESG-принципов в систему корпоративного управления российских организаций прошла «точку бифуркации» и приобрела необратимый характер. Если на начальных этапах внедрение стандартов устойчивого развития носило во многом мимикрический характер, будучи ориентированным на соответствие ожиданиям западных институциональных инвесторов, то к 2025 году оно преобразовалось в фундаментальное звено обеспечения национальной экономической безопасности и операционной устойчивости бизнеса. Данные эмпирических исследований подтверждают, что в текущих макроэкономических реалиях ESG-профиль перестает быть маркетинговой «надстройкой». Он становится валидным индикатором качества менеджмента, который напрямую коррелирует с долгосрочной жизнеспособностью организации.

Целесообразно особо подчеркнуть, что на фоне острого дефицита на рынке труда социальный компонент (Social) стратегии «перерастает» свою традиционную благотворительную функцию. Он становится важнейшим инструментом конкурентной борьбы за человеческий капитал. Хозяйствующие субъекты, сохраняющие высокие стандарты в области охраны труда, корпоративной культуры, развития территорий присутствия, получают «премию доверия» со стороны сотрудников и локальных сообществ. Это в конечном счёте конвертируется в снижение издержек на наем и удержание персонала. В рассматриваемом контексте наблюдаемая в 2024-2025 годах переориентация корпоративных стратегий с глобальных климатических целей на конкретные общественные, управленческие задачи выглядит не как откат назад, а как проявление здорового прагматизма и зрелости отечественного бизнеса.

Финансовый аспект устойчивого развития также демонстрирует сложную, но позитивную эволюцию. Несмотря на то, что высокие процентные ставки в сочетании с волатильностью рынка («зеленые качели») временно ограничили объем новых размещений ESG-облигаций, инфраструктура рынка продолжает развиваться. «Глобальный пересчет» рейтингов, адаптация методологий, происходящие в 2025 году, указывают на формирование суверенной системы оценки; она свободна от политизированных внешних фильтров. Но при этом сохраняет методологическую строгость. В результате создаются предпосылки для того, чтобы в среднесрочной перспективе (по мере смягчения денежно-кредитной политики) рынок «зеленого» финансирования стал «движущей силой» инвестиционного роста, особенно в секторах, которые связаны с технологическим суверенитетом и экологической модернизацией.

В теоретическом плане полученные выводы позволяют говорить о необходимости переосмысления классической стейкхолдерской теории применительно к рынкам, находящимся под санкционным давлением. Российский опыт демонстрирует, что даже в условиях изоляции от глобальных рынков капитала «зеленая» повестка не отмирает, а интернализируется — она становится механизмом повышения внутренней эффективности.

Таким образом, перспективы развития ESG в России лежат в плоскости гармонизации национальных таксономий со стандартами дружественных юрисдикций (прежде всего, стран БРИКС) и глубокой интеграции принципов устойчивого развития в государственную промышленную политику.

Библиография

1. Грязнов Я. Глобальный пересчет: как в последние годы изменилась система ESG-рейтингов в России // URL: <https://www.forbes.ru/sustainability/551537-global-nyj-perescet-kak-v-poslednie-gody-izmenilas-sistema-esg-rejtingov-v-rossii> .
2. Капустина Н.В. Трансформация управленческих парадигм в контексте развития ESG-принципов и устойчивого развития бизнеса // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 209-213.
3. Российский рынок ESG-облигаций: «зеленые» качели // URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2833/> .
4. Российский рынок ESG-облигаций: деление на три // URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2807/> .
5. Российский рынок ESG-финансов в 2024 году упал до пятилетнего минимума // URL: https://raexpert.ru/researches/publications/vedomosti_jun05_2025/ .
6. Саломатина Ю.М., Езангина И.А., Киреев М.В., Кисляков К.С., Юрова О.В. Развитие ESG-принципов в стратегии устойчивого развития современного предприятия: отраслевой подход // Финансовая экономика. – 2024. – № 3. С. 62-68.
7. Селиверстова Н. Агентство RAEX выпустило итоговый ESG-рэнкинг за 2024 год // URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/esg_ranking_final_2024/ .
8. Сидоров А.В. Устойчивое развитие и рост стоимости компании: роль ESG-факторов в формировании EVA // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 15. – № 2 (155). – С. 35-45.
9. Синергия, адаптация, технологии. Тренды ESG в 2024 году // URL: <https://sber.pro/publication/sinergiya-adaptatsiya-tehnologii-trendi-esg-v-224-godu/> .
10. Сметанин А.С. ESG-менеджмент: управленческий подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2024. – № 4 (44). – С. 119-128.
11. Хорошилова Т.И. Интеграция ESG-принципов в бизнес-процессы предприятий для достижения целей устойчивого развития // Интернаука. – 2025. – № 30-2 (394). – С. 33-39.
12. ESG-диагностика на платформе ИНФРАГРИН: пациент скорее жив, однако... // URL: https://infragreen.ru/analitika_6/ .
13. RAEX опубликовало итоговый ESG-рэнкинг компаний // URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/esg_ranking_final_2024/ .

Sustainable Development as a Strategic Resource: Integration of ESG Principles into Company Management

Vitalii K. Moiseev

Postgraduate Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 51, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: mkvmnn@gmail.com

Moiseev V.K.

Abstract

The relevance of the topic is determined by the need to rethink the role of non-financial indicators in the management of Russian business against the backdrop of geopolitical tensions and tight monetary policy in 2024-2025. The aim of the research is to conceptualize the transformation of the ESG approach from a model of "global compliance" to a "sovereign strategic resource." The work investigates how tools that previously served as an "entry ticket" to international capital markets are being adapted to solve internal tasks—retaining personnel, ensuring technological sovereignty, etc. The article reveals a key contradiction of the current period: on the one hand, an objective statistical "contraction" of the "green" financing market is observed (a decline in volumes of new ESG bond issuances due to high interest rates); on the other hand, there is a qualitative growth and complication of the infrastructure for non-financial assessment (rankings, methodologies). This dissonance between financial opportunities and strategic needs creates a zone of turbulence. Based on the analysis of data from recent years (including reports from RAEX and ACRA), it is substantiated that the dominant "driver" of ESG transformations in Russia is becoming the social component (S); it serves as a response to the personnel shortage. The author's contribution is manifested in proving that the sovereignization of sustainable development standards leads not to their simplification but to their pragmatization, where environmental responsibility is linked to economic security. The materials of the article are addressed to the top management of large industrial holdings and specialists in corporate governance.

For citation

Moiseev V.K. (2025) Ustoychivoye razvitiye kak strategicheskiy resurs: integratsiya ESG-printssipov v upravleniye kompaniyey [Sustainable Development as a Strategic Resource: Integration of ESG Principles into Company Management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (10A), pp. 664-672. DOI: 10.34670/AR.2025.72.86.069

Keywords

Green bonds, corporate strategy, capital market, social responsibility, sovereign ratings, technological sovereignty, sustainable development, human capital, ESG transformation, non-financial indicators.

References

1. Gryaznov Ya. Global recalculation: how the ESG rating system in Russia has changed in recent years // URL: <https://www.forbes.ru/sustainability/551537-global-nyj-perescet-kak-v-poslednie-gody-izmenilas-sistema-esg-rejtingov-v-rossii>
2. Kapustina N.V. Transformation of management paradigms in the context of the development of ESG principles and sustainable business development // *Innovations and investments*. – 2025. – No. 3. – Pp. 209-213.
3. The Russian ESG bond market: "green" swing // URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2833/>.
4. The Russian ESG bond market: division into three // URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2807/>.
5. The Russian ESG finance market fell to a five-year low in 2024 // URL: https://raexpert.ru/researches/publications/vedomosti_jun05_2025/.
6. Salomatina Yu.M., Ezangina I.A., Kireev M.V., Kislyakov K.S., Yurova O.V. The development of ESG principles in the strategy of sustainable development of a modern enterprise: an industry approach // *Financial Economics*. – 2024. – No. 3. – Pp. 62-68.
7. Seliverstova N. RAEX Agency released the final ESG ranking for 2024 // URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/esg_ranking_final_2024/.
8. Sidorov A.V. Sustainable development and growth of the company's value: the role of ESG factors in the formation of EVA // *Economics and management: problems, solutions*. – 2025. – Vol. 15. – No. 2 (155). – Pp. 35-45.
9. Synergy, adaptation, technology. ESG trends in 2024 // URL: <https://sber.pro/publication/sinergiya-adaptatsiya-tehnologii-trendi-esg-v-224-godu/>

-
10. Smetanin A.S. ESG management: a managerial approach to ensuring sustainable business development // Actual problems of economics and management. – 2024. – No. 4 (44). – Pp. 119-128.
 11. Khoroshilova T.I. Integration of ESG principles into business processes of enterprises to achieve sustainable development goals // Internauka. – 2025. – No. 30-2 (394). – Pp. 33-39.
 12. ESG-диагностика на платформе ИНФРАГРИН: пациент скорее жив, однако... // URL: https://infragreen.ru/analitika_6/.
 13. RAEX опубликовало итоговый ESG-рэнкинг компаний // URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/esg_ranking_final_2024/.