МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки	38.04.01 «Экономика»
Магистерская программа	Международная экономика и бизнес

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

Проблемы и перспективы реализации ESG-стратегии в международном бизнесе

Магистрант _____ Исянова Диана Руслановна
подпись, дата

Руководитель _____ Кафтулина Ю. А.
подпись, дата

Нормоконтролер _____ Влазнева С. А.
подпись, дата

Рецензент _____ Барбашова С. А.
подпись, дата
Заведующий кафедрой «Экономика и финансы» Пензенского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой _____ Рожкова Л. В.
подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №____)

Секретарь ГЭК _____ Рассказова Н. В.
подпись, дата

Пенза 2026

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»,
магистерская программа – Международная экономика и бизнес

«УТВЕРЖДАЮ»:
зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.
_____
«_____»_____20___г.

ЗАДАНИЕ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

магистранту Исяновой Диане Руслановне, группа 24ЭЭвм1, обучение очное

1 Тема магистерской диссертации: Проблемы и перспективы реализации ESG-стратегии в международном бизнесе
утверждена приказом по университету
от «___»_____20__г. №_____
2 Срок сдачи магистрантом законченной магистерской диссертации: 5.06.2026.
3 Исходные данные к магистерской диссертации: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.
4 Перечень подлежащих разработке вопросов: сущность, принципы и структура ESG-стратегии; роль ESG-стратегии в развитии международного бизнеса; практика внедрения ESG-стратегий в международных компаниях; основные проблемы и барьеры реализации ESG-стратегий; тенденции развития ESG-повестки в мировой экономике; направления совершенствования ESG-стратегий в международных компаниях.
5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.
6 Дата выдачи задания: 08.10.2024.

Руководитель _____/ Ю. А. Кафтулина /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению магистрантка _____/ Д. Р. Исянова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

График подготовки магистерской диссертации

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
Первый год обучения			
1	Обоснование выбора темы и методологии исследования, выбор предмета и объекта исследования	1.09.2024 – 31.10.2024	
2	Формирование научной концепции исследования	1.11.2024 – 18.12.2024	
3	Подбор основной литературы	19.12.2024 – 15.01.2025	
4	Развернутое обоснование актуальности, концепции, новизны исследования	16.01.2025 – 19.02.2025	
5	Формирование развернутого плана и макета диссертационного исследования	20.02.2025 – 12.03.2025	
6	Проработка новых источников литературы по теме диссертационного исследования	13.03.2025 – 26.03.2025	
7	Проведение теоретического исследования в рамках первой главы диссертации	27.03.2025 – 30.04.2025	
8	Подготовка первой главы диссертации	1.05.2025 – 30.06.2025	
Второй год обучения			
9	Проведение аналитического исследования в рамках второй главы диссертации	1.09.2025 – 22.10.2025	
10	Подготовка второй главы диссертации	23.10.2025 – 24.12.2025	
11	Проведение аналитического исследования в рамках третьей главы диссертации	25.12.2025 – 25.02.2026	
12	Подготовка третьей главы диссертации	26.02.2026 – 21.04.2026	
13	Подготовка введения и заключения	22.04.2026 – 12.05.2026	
14	Оформление ВКР	13.05.2026 – 21.05.2026	
15	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	22.05.2026 – 3.06.2026	
16	Ознакомление с отзывом, рецензией	4.06.2026	
17	Представление законченной магистерской диссертации, передача в ГЭК	5.06.2026	

Руководитель _____/ Ю. А. Кафтулина /
Задание принял к исполнению магистрантка_____/ Д. Р. Исянова /

Реферат

Магистерская диссертация 80 с., 3 ч., 4 рис., 12 табл., 88 источников.

ESG, ESG-СТРАТЕГИЯ, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КЛИМАТИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА, ИНВЕСТИЦИИ, УСТОЙЧИВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ, НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС.

Объект исследования – ESG-стратегия в международном бизнесе.

Цель работы состоит в выявлении проблем и оценке перспектив реализации ESG-стратегии на современном этапе, а также в обосновании направлений совершенствования ESG-стратегий в международном бизнесе.

Методологической основой диссертационного исследования являются принципы системного и институционального анализа, методы сравнительного и структурного анализа, элементы экономико-математического моделирования, а также позитивный и нормативный подходы.

В результате исследования был проведен комплексный анализ теоретических основ и современного состояния ESG-стратегии в международном бизнесе. Выявлены ключевые проблемы и барьеры реализации ESG-стратегии. Определены тенденции и перспективные направления развития ESG-стратегий в международном бизнесе.

Научная новизна исследования заключается в комплексной систематизации проблем препятствующих развитию ESG-стратегии в международном бизнесе, а также обосновании перспективных направлений совершенствования ESG-стратегий международных компаний с учетом экологических, социальных и управленческих факторов.

Рекомендации по внедрению: результаты работы могут быть использованы как теоретическая основа для дальнейшего анализа ESG-стратегии в международном бизнесе.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретических представлений о ESG-стратегии как части современного стратегического управления и устойчивого развития международного бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при подготовке и внедрении ESG-стратегий внутренних регламентов, систем показателей и нефинансовой отчетности в международных компаниях. Материалы работы могут быть полезны для международных компаний при определении ESG-целей и задач, оценке нефинансовых рисков и подготовке управленческих решений, связанных с устойчивым развитием и международным деловым взаимодействием.

Оглавление

Введение……... 3
Глава 1 Теоретические основы ESG-стратегии в международном бизнесе..... 6
1.1 Сущность, принципы и структура ESG-стратегии…… 6
1.2 Роль ESG-стратегии в развитии международного бизнеса ……. 15
Глава 2 Современное состояние и проблемы реализации ESG-стратегий в международном бизнесе……..... 22
2.1 Практика внедрения ESG-стратегий в международных компаниях…..
2.2 Основные проблемы и барьеры реализации ESG-стратегий…….. 31
Глава 3 Тенденции и перспективы развития ESG-стратегий в международном бизнесе…….. 41
3.1 Тенденции развития ESG-повестки в мировой экономике…….. 41
3.2 Направления совершенствования ESG-стратегий в международных компаниях……... 50
Заключение……... 59
Список использованных источников……. 62

Введение

В условиях глобализации и нарастающих экологических, социальных и управленческих вызовов концепция ESG (*Environmental*, *Social*, *and Governance* – экология, социальная ответственность и корпоративное управление) становится ключевым ориентиром для международного бизнеса.

Вопросы, связанные с охраной окружающей среды, социальной сферой и управлением, сформулированные в виде концепции ESG, становятся все более значимыми, отражая сдвиг в сторону более устойчивых и ответственных практик ведения бизнеса. ESG-подход охватывает широкий спектр факторов, включая влияние компании на окружающую среду, ее отношения с обществом и структуру корпоративного управления.

В настоящее время все эти аспекты больше не являются второстепенными, а играют центральную роль и определяют, как работает бизнес и как его воспринимают инвесторы, потребители и другие заинтересованные стороны.

Проблема ESG-стратегии в международном бизнесе является достаточно широкой и хорошо изученной в научной литературе. Существует множество исследований, монографий, статей и документов, посвященных принципам устойчивого развития – ESG.

В частности, для ESG-стратегии доступно множество аналитических материалов, докладов и книг, освещающих причины перехода, важность реализации, анализ развития и последствия для компаний. Эти исследования позволяют более глубоко понять принципы устойчивого развития и оценить эффективность их внедрения.

Компании, реализующие ESG-стратегию, заслуженно пользуются уважением в обществе, и их продукция или услуги выступают в выгодном свете для потребителей. Это обуславливает высокий спрос и востребованность на рынке продукции таких компаний и является основой для роста финансовых результатов и процветания в долгосрочном периоде. В других странах давно используют этот механизм для повышения конкурентного положения и увеличения доли рынка организации.

Востребованность ESG-повестки в России определяется ее сопряжением с ценностями социально-экономического развития страны, вне зависимости от беспрецедентного геоэкономического противостояния и порождаемых им угроз устойчивому развитию. Мотивы внедрения ESG-стратегии 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. Глубокое осознание необходимости ESG-трансформации заинтересованными сторонами, стремящимися к достижению социального и экологического благополучия, стабильности экономического развития, становится триггером устойчивого развития экономических систем.

Цель исследования – выявление проблем и оценка перспектив реализации ESG-стратегии на современном этапе, а также обоснование направлений совершенствования ESG-стратегий в международном бизнесе.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

– исследовать теоретические основы ESG-стратегии;

– оценить роль ESG-стратегии в развитии международного бизнеса;

– проанализировать практику внедрения ESG-стратегии в международных компаниях;

– определить основные проблемы и барьеры реализации ESG-стратегии;

– рассмотреть тенденции развития ESG-повестки в мировой экономике

– выявить направления совершенствования ESG-стратегии в международных компаниях.

Объект исследования – ESG-стратегия в международном бизнесе.

Предмет исследования – проблемы и перспективы реализации ESG-стратегии в международном бизнесе.

Методологическую основу работы составили системный и институциональный анализ, сравнительный и структурно-функциональный подходы, экономико-статистические методы и элементы экономико-математического моделирования, а также позитивный и нормативный подходы.

Научная новизна исследования заключается в комплексной систематизации проблем препятствующих развитию ESG-стратегии в международном бизнесе, а также обосновании перспективных направлений совершенствования ESG-стратегий международных компаний с учетом экологических, социальных и управленческих факторов.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретических представлений о ESG-стратегии как части современного стратегического управления и устойчивого развития международного бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при подготовке и внедрении ESG-стратегий внутренних регламентов, систем показателей и нефинансовой отчетности в международных компаниях. Материалы работы могут быть полезны для международных компаний при определении ESG-целей и задач, оценке нефинансовых рисков и подготовке управленческих решений, связанных с устойчивым развитием и международным деловым взаимодействием.

Глава 1 Теоретические основы ESG-стратегии в международном бизнесе

1.1 Сущность, принципы и структура ESG-стратегии

Основные направления устойчивого развития стали возникать в развитых странах вследствие действий неравнодушных политических деятелей и социально-ответственных управленцев, предпринимавших попытки обратить внимание общества и владельцев крупных компаний на проблемы нанесения вреда окружающей среде, в следствии увеличение масштабности производства и глобализации в целом. Первые отчеты в области устойчивого развития стали формировать крупные американские и европейские компании. Основной аспект, раскрываемый в данных отчетах, был посвящен вопросам влияния деятельности организации на экологию и уже позднее в данных отчетах, появились блоки информации о социальной политики компании и эффективном управлении.

Устойчивое становление в современном понимании представляет собой финансовый рост, который обеспечивает удовлетворение потребностей нынешнего поколения, никак не лишая удовлетворения потребностей будущих поколений. Такого рода вариант основан на идеи сбалансированного развития социума, экологии, а также мировой экономики [8].

Важно заметить, что термин «устойчивое развитие» рассматривает общие вопросы, охватывает все сферы деятельности человека, но основными составляющими выступает общество, экономика и экология. В процессе реализации стратегии устойчивого развития, компании стали придерживаться принципов ESG.

Понятие ESG представляет собой свод правил и подходов, которые охватывают финансовый и промышленный сектора, главными составляющими являются экологические, социальные и управленческие аспекты, представленные на рисунке 1.

Современным компаниям, чтобы вести успешный бизнес, следует увязывать корпоративные бизнес-стратегии и глобальные приоритеты экономик мира. Ключевая позиция ESG концепции подразумевает изменение подхода в деятельности организации конкретно в сфере экологической безопасности, охраны труда и

социальной поддержки общества, в котором функционирует компания. По этой причине, реализацию бизнес-стратегий компании следует осуществлять в одном ключе с целями устойчивого развития общества, то есть организациями следует вести бизнес, связывая корпоративные стратегии развития и глобальные приоритеты [8].

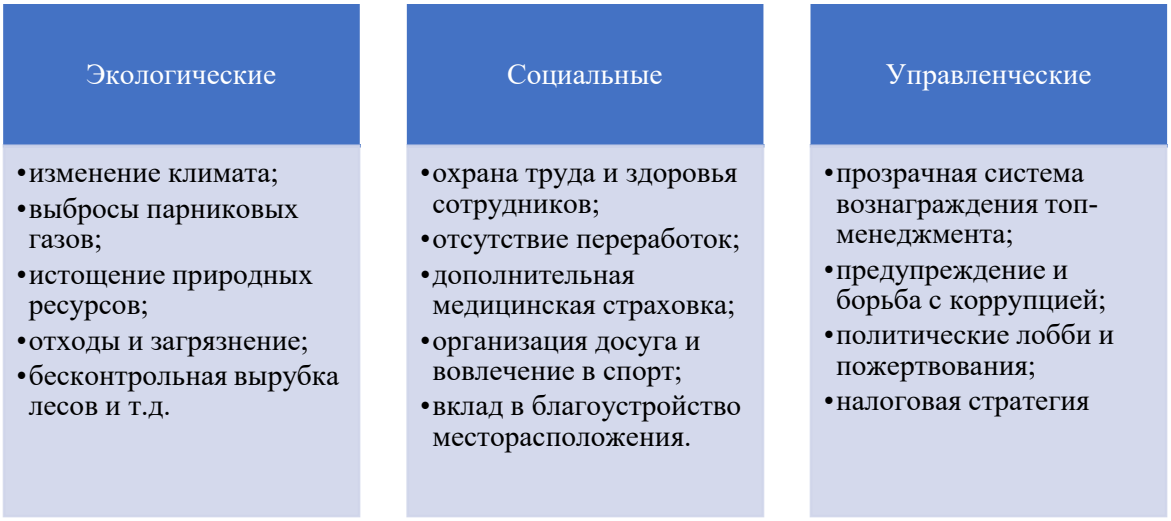

Рисунок 1 – Аспекты ESG-стратегии [8]

Также ESG концепция предполагает реализацию бизнесом и социальных программ: ответственное отношение к обществу и заботу о сотрудниках. Такой подход нацелен помогать компаниям успешно развивать свой бизнес сегодня, не нанеся вреда будущим поколениям. В современной литературе данному вопросу посвящены труды ряда ученых в сфере социально-ориентировочного инвестирования и корпоративного управления, таких как Б. С. Батаева, Е. О. Вострикова, Л. С. Кабир, Л. Д. Петренко, Н. А. Львова и др.

Впервые основные ESG-принципы сформулировал бывший генеральный секретарь ООН Кофи Аннан.

Так в 2004 г. Кофи Аннан призвал крупнейшие финансовые институты и международные финансовые корпорации предпринять совместные шаги по интеграции экологических, социальных и управленческих аспектов в вопросы управления капиталом.

По итогам его обращения был опубликован доклад «*Who cares wins*» («Выигрывает тот, кому не все равно»), который стал одним из первых шагов в

мировой практики формирования системы ESG-принципов как инструмента при принятии инвестиционных решений. Первая международная конференция, посвященная вопросам организации ESG подхода формирования нефинансовой отчетности была проведена в 2015 г. и уже в 2017 г. Европейский союз обязал все крупные компании формировать обязательную нефинансовую отчетность.

ESG-стратегия – это долгосрочная система целей, задач, принципов, показателей и управленческих решений, направленная на включение экологических, социальных и управленческих факторов в стратегическое развитие организации и оценку ее устойчивости.

В области бизнеса концепция устойчивого развития находит свое проявление в сформулированных впервые в 2004 г. генеральным секретарем ООН Кофи Аннаном ESG-принципах, которые он адресовал в своем докладе «Неравнодушный побеждает» руководителям мировых компаний, призвав их присоединиться к инициативе и включить ESG-принципы в свои стратегии [35].

ESG-принципы стали, некоей моделью устойчивого развития бизнеса, за счет которой достигаются цели вовлеченности компаний в решение экологических, социальных и управленческих задач.

Аббревиатура ESG расшифровывается как «экология» (*E – environment*), т.е. ответственное отношение к окружающей среде; «социальная политика» (*S – social*), высокая социальная ответственность, и «корпоративное управление» (*G – governance*) [35].

E – Environment – экология и воздействие на окружающую среду внимательное отношение к окружающей среде.

S – Social – социальная ответственность и работа с людьми. Сюда относят взаимодействие с обществом в целом – клиентами и сотрудниками. Соблюдение трудовых норм, качественное обслуживание и безопасность. А также благотворительные инициативы.

G – Governance – ответственное корпоративное управление и деловая этика. Прозрачность работы компании, сохранность данных клиентов, выплата белых зарплат и противодействие коррупции [21].

ESG-стратегия показывает:

– как организация влияет на общество и природу;

– какие риски и возможности учитывает;

– каким образом обеспечивает устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе.

Основа ESG-стратегии связана с концепцией устойчивого развития. В Повестке ООН до 2030 г. устойчивое развитие раскрывается через согласование экономического роста, социальной справедливости, экологической ответственности и партнерства государства, бизнеса и общества [1].

Значение ESG-стратегии состоит в том, что она способствует:

– устойчивому развитию компании;

– доступу к инвестициям;

– повышению конкурентоспособности;

– снижению репутационных рисков;

– улучшению отношений с обществом и государством.

Цель ESG-стратегии заключается в обеспечении устойчивого и ответственного развития организации за счет системного учета экологических, социальных и управленческих факторов при принятии стратегических и текущих решений.

В более конкретном виде эта цель выражается в снижении негативного воздействия на окружающую среду, повышении безопасности и качества трудовых отношений, укреплении прозрачности управления, развитии внутреннего контроля, снижении нефинансовых рисков и повышении доверия заинтересованных сторон.

Задачи ESG-стратегии вытекают из ее цели и должны быть не декларативными, а управляемыми (представлены в таблице 1). Они связаны с диагностикой существенных ESG-факторов, определением приоритетов, разработкой мероприятий, закреплением ответственных лиц, выбором показателей, мониторингом результатов и раскрытием информации. Если цель показывает общий ориентир развития, то задачи переводят этот ориентир в практическую управленческую работу [4].

Таблица 1 – Цели и задачи ESG-стратегии [4]

Направление	Цель	Основные задачи
Экологическое направление	Снижение негативного воздействия на окружающую среду и повышение ресурсной эффективности	оценивать экологические аспекты деятельности; снижать выбросы и потребление ресурсов; развивать управление отходами; учитывать климатические факторы
Социальное направление	Повышение качества трудовых и социальных отношений	обеспечивать безопасные условия труда; развивать обучение персонала; соблюдать трудовые права; учитывать интересы потребителей и местных сообществ
Управленческое направление	Повышение прозрачности и ответственности системы управления	развивать внутренний контроль; закреплять ответственность за ESG-процессы; предупреждать коррупционные нарушения; улучшать раскрытие информации
Риск-менеджмент	Снижение экологических, социальных, климатических, регуляторных и репутационных рисков	выявлять существенные риски; включать ESG-факторы в систему управления рисками; оценивать влияние рисков на стратегию и бизнес-модель
Отчетность и мониторинг	Обеспечение проверяемости заявленных ориентиров и результатов	формировать систему *KPI*; отслеживать динамику показателей; готовить нефинансовую отчетность; корректировать цели при изменении условий
Интеграция в стратегию	Связь устойчивого развития с долгосрочными управленческими решениями	включать ESG-факторы в инвестиции, закупки, кадровую политику, комплаенс, корпоративное управление и взаимодействие с партнерами

Сущность ESG-стратегии проявляется в управлении нефинансовыми факторами, которые влияют на долгосрочную устойчивость бизнеса и экономической системы в целом. К таким факторам относятся выбросы парниковых газов, потребление энергии и воды, обращение с отходами, промышленная безопасность, соблюдение трудовых прав, развитие персонала, деловая этика, антикоррупционная политика, структура органов управления и качество раскрытия информации. Эти показатели не всегда напрямую отражаются в бухгалтерской отчетности, но они

способны влиять на стоимость бизнеса, доступ к капиталу, надежность цепочек поставок и уровень доверия со стороны внешних пользователей [14].

Таблица 2 – Основные принципы ESG-стратегии [14]

Экологические принципы	экологическим показателям общество определяет: как деятельность компании влияет на экологию и изменение климата, какие технологии она использует; какие суммы выделяет на проведение мер по улучшению окружающей среды; как пытается уменьшить ущерб, который наносится природе, как утилизирует отходы; как проявляет заботу об окружающей среде, биоразнообразии и землепользовании; как снижает расходы невозобновляемых природных ресурсов и выбросы парниковых газов
Социальные принципы	Социальная ответственность показывает, как организация регулирует отношения: что для нее значит человеческий капитал, как она управляет человеческими ресурсами; как заботится о здоровье и безопасности сотрудников, защите их личных данных; как относится к клиентам и потребителям, какие меры принимает для их финансовой защиты; какие меры предпринимает для повышения качества и безопасности своих продуктов
Управленческие принципы	управленческие принципы ESG затрагивают качество управления: деловую честность, прозрачность отчетности и оплаты труда сотрудникам; антикоррупционные меры, налоговые отчисления; климатическую обстановку в компании, корпоративное поведение, бизнес-этику: права и механизмы контроля акционеров; способы принятия управленческих решений

Данные таблицы 2 показывают, что ESG-стратегия объединяет несколько принципов, каждый из которых отвечает за отдельную сторону управленческой логики. Без прозрачности стратегия теряет доверие, без измеримости ее невозможно контролировать, без учета существенности она превращается в слишком широкий набор намерений, а без интеграции в управление остается внешним документом, слабо связанным с реальными решениями.

Структура ESG-стратегии обычно включает несколько взаимосвязанных элементов (таблица 3).

Сначала проводится анализ исходного состояния: оцениваются ESG-факторы, отраслевые требования, ожидания заинтересованных сторон, действующие стандарты, практика конкурентов и существующая система управления рисками. Затем определяются существенные темы. По логике GRI организация должна раскрывать не все возможные сведения, а именно те вопросы, которые отражают наиболее значимое воздействие на экономику, окружающую среду и людей [4].

Таблица 3 – Структурные элементы ESG-стратегии [4]

Элемент ESG-стратегии	Содержание элемента	Практическое значение
Анализ исходного состояния	Оценка ESG-факторов, отрасли, рисков, стандартов и ожиданий заинтересованных сторон	позволяет понять стартовую позицию и определить реальные ограничения
Определение существенных тем	Выявление наиболее значимых ESG-вопросов для организации и заинтересованных сторон	помогает сосредоточить ресурсы на ключевых направлениях
Постановка целей	Формирование долгосрочных и среднесрочных ESG-ориентиров	делает стратегию направленной на конкретный результат
Мероприятия и KPI	Закрепление действий, сроков, ответственных лиц и показателей	переводит стратегию из декларации в практическую работу
Распределение ответственности	Определение роли совета директоров, менеджмента и профильных подразделений	обеспечивает управляемость ESG-процессов
Отчетность и мониторинг	Раскрытие информации, контроль динамики и корректировка целей	повышает прозрачность и позволяет оценивать прогресс

Уже существует более 400 различных индексов, характеризующих ESG-факторы. Крупнейшие провайдеры таких рейтингов и индексов – *S&P, FTSE Russell, MSCI, Sustainalytics, CDP, Bloomberg, JUST Capital, Refinitiv* и др. При этом единый подход к формированию ESG-рейтингов отсутствует, оценочные критерии являются непубличными и разные агентства могут давать компаниям разные оценки [11].

Наблюдается масштабирование новых типов оценочных, рейтинговых и репутационных инструментов (кредитные рейтинги, ESG-рейтинги, ESG-стандарты), которые формируют внеправовую систему социального управления, строятся на

основе децентрализованного информационного контроля и создают конкретные юридические последствия или риски их наступления у субъектов оценки.

Продвижение ESG-принципов влечет за собой появление новых, «зеленых» инструментов, демонстрирующих связь с экологией, социальными целями, устойчивостью развития в целом: «зеленые сделки», «зеленые продукты», «зеленые облигации», «зеленые кредиты»; «зеленые финансы», «зеленые инвестиции», «зеленая энергия» и даже «зеленый арбитраж».

В аналитическом докладе «Международный опыт применения стандартов ESG и возможности его использования в России», опубликованном в 2020 г., выделяются следующие 4 типа регуляторных документов и инициатив:

1 Наднациональное регулирование политических/экономических объединений государств (например, Цели ООН в области устойчивого развития до 2030 г.; Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР; Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий; Принципы ответственного инвестирования ООН и др.), а также отдельно значимые и самые передовые инициативы ЕС, многие из которых носят обязательный характер (например, Директива 2014/95/EU о нефинансовой отчетности; Руководство по нефинансовой отчетности 2017/C215/01; План действий: финансирование устойчивого роста Европейской комиссии 2018 г. и др.). В ЕС в 2021 г. подготовлены 2 отчета, в которых предлагаются дорожная карта для разработки всеобъемлющего набора стандартов отчетности ЕС в области устойчивого развития и реформа структуры управления Европейской консультативной группой по финансовой отчетности (EFRAG).

2 Вторым типом источников регулирования служат национальные кодексы надлежащего управления (*Stewardship Codes*) и кодексы корпоративного управления (*Corporate Governance Codes*) (например, Совет по финансовой отчетности Великобритании выпустил новый Кодекс надлежащего управления (*UK Stewardship Code*) с акцентом на ESG-показатели, который вступил в силу 1 января 2020 г.).

3 Национальное регулирование в вопросах корпоративного права, окружающей среды и социальных вопросов (например, Стратегия зеленого финансирования в Великобритании (*Green Finance Strategy*)). В России принято распоряжение

Правительства РФ от 14.07.2021, в котором определены цели и основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации. Важным документом является также постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации».

4 Добровольные инициативы по раскрытию информации в сфере ESG от участников рынка (например, Стандарты Глобальной инициативы по отчетности об устойчивом развитии (*GRI Standards*), Стандарты Совета по стандартам бухгалтерского учета в области устойчивого развития (*SASB Standards*), Стандарты Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (*TCFD Standards*), а также разные стандарты, разработанные международными биржами, ассоциациями банков (например, Принципы Экватора), инвестиционных компаний, профессиональных ассоциаций бизнеса, а также мировых индексных, рейтинговых агентств и консалтинговых компаний) [11].

Российские рекомендации также важны для организаций, работающих на отечественном рынке и взаимодействующих с российскими регуляторами. Приказ Минэкономразвития России № 764 от 1 ноября 2023 г. содержит методические рекомендации по подготовке отчетности об устойчивом развитии. Банк России в своих документах развивает подход к раскрытию нефинансовой информации и учету ESG-факторов в корпоративном управлении [11].

ESG-стратегия должна быть встроена в бизнес-процессы. В инвестиционной деятельности она помогает учитывать экологические и социальные последствия проектов, будущие расходы на модернизацию, требования регуляторов и ожидания инвесторов. В закупках ESG проявляется через требования к поставщикам: экологические характеристики продукции, происхождение сырья, условия труда, антикоррупционные процедуры и прозрачность контрагентов [14].

В кадровой политике ESG связано с охраной труда, развитием персонала, равными возможностями и корпоративной культурой.

Таким образом, ESG-стратегия представляет собой комплексную систему управления устойчивым развитием, в которой экологические, социальные и управленческие факторы включаются в стратегические и текущие решения. Ее сущность состоит в переходе от оценки эффективности только по финансовым результатам к более широкому подходу, учитывающему долгосрочные последствия деятельности, интересы заинтересованных сторон, прозрачность управления и проверяемость результатов. Основными элементами ESG-стратегии выступают цель, задачи, принципы, структурные блоки, мероприятия, *KPI*, ответственность, отчетность, мониторинг и корректировка. Такой подход позволяет рассматривать ESG не как имиджевое направление, а как управленческий цикл, связанный с устойчивостью и развитием международного бизнеса.

1.2 Роль ESG-стратегии в развитии международного бизнеса

В условиях глобальных вызовов – как социальных, так и экологических, инвесторы стали уделять все большее внимание применимости концепции ESG-управления внутри бизнеса. На текущий момент принципы ESG являются не только этической стороной бизнеса, но и одним из основных факторов, которые позволяют достичь долгосрочного успеха и создать конкурентные преимущества перед другими компаниями на рынке.

Инвестиционные фонды и институциональные инвесторы все чаще используют ESG-метрики при оценке долгосрочной устойчивости компаний и связанных с ними рисков.

Регуляторные органы во многих юрисдикциях разрабатывают нормативные требования по раскрытию не только бухгалтерской отчетности, но и иной нефинансовой информации, стимулируя компании к большей прозрачности. Уже сейчас многие российские корпорации по итогам финансового года дополнительно публикуют отчет по устойчивому развитию.

Внедрение ESG-принципов формирует для бизнеса измеримую экономическую и стратегическую ценность, которая проявляется через операционную

эффективность, устойчивость финансовой модели и снижение совокупных рисков. ESG перестает быть отдельной инициативой и становится частью управленческого контура, влияя на принятие решений и распределение ресурсов.

С точки зрения издержек ESG позволяет повысить энергоэффективность и качество использования ресурсов, что снижает операционные расходы и уменьшает количество простоев оборудования. Улучшение условий труда и стандартов безопасности снижает травматизм и потери рабочего времени, повышает стабильность производственных процессов и увеличивает срок службы инфраструктуры. В условиях демографического дефицита это дополнительно поддерживает производительность и снижает давление на кадровые затраты [16].

С точки зрения роста ESG открывает доступ к новым рынкам и клиентским сегментам, где устойчивость является обязательным требованием. Компании получают возможность участвовать в тендерах и государственных закупках с ESG-критериями, работать с премиальными и международными заказчиками и выстраивать более устойчивые отношения с партнерами. Формируется репутация ответственного бизнеса, что напрямую влияет на доверие со стороны клиентов и контрагентов.

С точки зрения финансирования ESG повышает доступность капитала и снижает его стоимость. Компании с выстроенной ESG-повесткой получают более выгодные условия кредитования, доступ к зеленым облигациям и устойчивым финансовым инструментам. Для инвесторов ESG упрощает оценку нефинансовых рисков и обеспечивает более структурированный диалог, что усиливает интерес к компании и поддерживает ее рыночную стоимость в долгосрочной перспективе [16].

В новой парадигме глобальной экономики ESG-факторы начинают рассматриваться в двух контекстах.

В узком смысле ESG-принципы означают изменение бизнес-процессов:

– в банках и финансово-кредитных учреждениях – в части изменения операционных моделей управления рисками;

– в корпорациях – в части увязки оплаты труда топ-менеджмента с эффективностью ESG.

В широком смысле внедрение ESG-принципов означает трансформацию инвестиционной политики регионов и целых государств и становится условием включения компаний и корпораций в глобальные цепочки создания стоимости. Архитектура устойчивых финансов является сложной структурой, включающей систему специализированных рыночных и государственных фондов, осуществляющих мобилизацию финансовых ресурсов для обеспечения ESG-перехода, в том числе энергетического перехода (таблица 4).

Таблица 4 – Структура устойчивых финансов [15]

Сегмент устойчивых финансов	Направленность целей и задач	Содержание
Устойчивые финансы	Цели устойчивого развития	Мобилизация капитала для достижения 17 целей устойчивого развития
Экологические финансы	Охрана окружающей среды, природопользование, воспроизводство природных ресурсов	Сфера финансов, охватывающая рыночную экологическую политику, направленную на уменьшение негативного воздействия на климат через инструменты ценообразования и торговли
Зеленые финансы	Развитие зеленой экономики	Финансирование инициатив природоохранной деятельности, перевод предприятий и инфраструктуры на экологические стандарты
Климатические финансы	Адаптация к изменению климата	Финансирование инвестиционных проектов по предотвращению или ослаблению воздействия на климат и адаптацию к последствиям, связанным с изменением климата
Низкоуглеродные финансы	Декарбонизация экономики	Финансирование проектов по внедрению низкоуглеродных технологий, развитию/поддержке производств с низким уровнем эмиссии парниковых газов

Политики и институциональные инвесторы государств с развитыми рынками все чаще обращают внимание на необходимость следования принципам *ESG*. Усилилась ключевая роль совета директоров в согласовании интересов акционеров и стейкхолдеров, при этом постепенно глобальной нормой стало ответственное инвестирование и ведение бизнеса на принципах *ESG*.

Одной из основных причин, всё более частого обращения компаний к ESG-подходу, является растущее осознание социальных и экологических проблем, с которыми сталкиваются общество, так как реализация ESG-принципов помогает

компаниям снизить свой негативный экологический и социальный след. В то же время востребованность рассматриваемого подхода объясняется и растущим интересом со стороны инвесторов, деловых партнеров, клиентов, сотрудников и регулирующих органов, которые также осознают значимость устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса.

Каждая компания осуществляет ESG-трансформацию с разными целями. По данным агентства Эксперт РА в 2023 г. компании используют принципы социальной ответственности для получения ESG-рейтингов в основном в целях поддержания своего имиджа (34 %) или доказательства своей благонадёжности перед банками и инвесторами (26 %) (рисунок 2) [6].

Рисунок 2 – Цели получения компаниями ESG-рейтингов [6]

Важную роль играет интеграция ESG-принципов в стратегии международных компаний, которая может принести множество преимуществ и выгод:

1 Снижение рисков, ввиду того, что корпоративные ESG-стратегии, реализуются по трём сферам, то при их осуществлении компании могут покрыть или минимизировать несколько групп рисков. К таким рискам можно отнести вызовы в области изменения климата, негативного воздействия на окружающую среду и потенциальных экологических катастроф; возможные конфликты и протесты со

стороны заинтересованных сторон, связанные с коррупцией, условиями труда, риски снижения инвестиционной привлекательности и т. д. [7].

2 Привлечение инвестиций: на сегодняшний день, реализация ESG-принципов в корпоративных стратегиях становится не просто одной из желательных характеристик деятельности компании, а жизненной необходимостью осуществления бизнес-процессов, ведь всё больше инвесторов становятся осведомленными о вопросах окружающей среды, социальной ответственности и управления. Чтобы привлечь новых инвесторов, кредиторов и, соответственно, повысить доступность капитала для компании, организации подготавливают и раскрывают свою нефинансовую отчётность, так как инвесторы, ищущие долгосрочную стабильность и устойчивость, могут предпочесть инвестировать именно в компании, которые следуют ESG-принципам. К ESG-трансформации компании подталкивают и эволюция банковских практик по оценке заёмщиков. Чтобы добиться лояльности со стороны российских банков, компании должны соответствовать ESG-требованиям, ведь только компании с прозрачной системой управления могут легко получают кредиты под сниженный процент [9].

3 Улучшение репутации: компании, которые активно работают над соблюдением ESG-принципов, могут быть восприняты как ответственные и надежные партнеры, что привлечет новых клиентов и укрепит отношения с уже существующими. Также компании стремятся к формированию положительного имиджа бренда, так как улучшение репутации способствует привлечению и удержанию талантливых сотрудников [10].

4 Инновации и конкурентное преимущество: компания, интегрирующая в свою корпоративную стратегию ESG-принципы, также совершенствует и стимулирует свою инновационную деятельность, как ориентирует свою деятельность на разработку экологически чистых технологий, улучшение условий труда, а также пересмотр принципов управления. Всё это может привести к созданию новых продуктов и услуг, а также повысить эффективность и конкурентоспособность компании. Компании высоким уровнем ESG-инициатив являются и инновационными лидерами.

5 Устойчивое развитие: ESG-принципы помогают компаниям строить устойчивую и долгосрочную стратегию развития, способствуя более эффективному использованию ресурсов, снижению негативного воздействия на окружающую среду и созданию благоприятных условий для сотрудников и общества в целом.

Все больше стран понимают важность этого направления для развития экономики будущего. Новые технологические решения рассматриваются в повестке устойчивого развития – страны увеличивают производство энергии из возобновляемых источников, крупнейшие корпорации отказываются от пластика, добиваются повышения экологичности транспортного топлива и расширяют сотрудничают в производстве электрокаров и установок по улавливанию углерода. Россия это направление развивается медленнее, хотя ведется работа над созданием национальной системы мониторинга и утилизации климатически вредных газов, строятся мусороперерабатывающие и сортирующие заводы.

Устойчивое развитие и ESG принципы, нацеленные на гармонизацию интересов нынешнего и будущих поколений, определяют как глобальные, так и локальные задачи и тренды развития бизнеса, социальных коммуникаций, многих межгосударственных кейсов. В настоящее время важнейшим фактором трансформаций экономики и общества становится применение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) во всех сферах жизни, внедрение цифровых технологий, охватывает производство и финансовый сектор, правовую и управленческую деятельность, гуманитарную сферу, науку и образование, повседневную жизнь и реальные бизнес-процессы.

Цифровизацию можно рассматривать, как особый социально-экономический феномен, «включающий в себя широкий спектр цифровых технологий, таких как облачные вычисления, интернет вещей (*IoT*), искусственный интеллект (ИИ), аналитика данных» и влияющий на развитие и трансформацию всех сфер жизни современного общества [11].

Отличительной чертой цифровых технологий является их гибкость, что очень важно для эффективного управления в условиях высокой подвижности внешней среды и частых кризисов. Согласно информационному бюллетеню *ExplodingTopics* в

2024 г. объём рынка в сфере искусственного интеллекта (ИИ) приблизится к 300 млрд долл. Уже сегодня искусственный интеллект используют 55 % компаний в мире (это около 266 млн предприятий и организаций), а 64 % утверждают, что повышение эффективности из работы связана с искусственным интеллектом. Из данных того же источника годовой доход мирового рынка программного обеспечения для ИИ в 2024 г. превысит 71 млрд долл. [9].

Следует подчеркнуть, что банковская система весьма активно реализует принципы ESG и охотно внедряет цифровизацию в систему сервисного обслуживания клиентов, как физических, так и юридических лиц. Активное внедрение ИКТ в банковской сфере обусловлено их экономической целесообразностью, получаемых за счет многих эффектов, важнейшими из которых являются рост клиентской базы, сокращение операционных расходов. Доступность сервисов, однако, сопровождается ростом ESG-рисков для клиентов, поскольку неизбежна вероятность манипулирования и проблемы с восстановлением прав потребителей банковских услуг, потерявших денежные средства.

Таким образом, ESG-стратегия играет важную роль в развитии международного бизнеса, поскольку помогает привлекать инвестиции, выходить на зарубежные рынки, участвовать в глобальных цепочках поставок и учитывать экологические, социальные, климатические, регуляторные и управленческие факторы. Ее значение связано не только с отчетностью, но и с управленческими решениями: контролем поставщиков, раскрытием информации, развитием корпоративного управления, снижением нефинансовых рисков и укреплением доверия. Для международного бизнеса ESG становится способом показать надежность, ответственность и готовность работать по современным правилам деловой среды. Устойчивое развитие становится ключевой составляющей для достижения успеха в современном мире бизнеса, и внедрение ESG-принципов в корпоративное управление открывает новые горизонты для создания более ответственного и процветающего будущего корпораций.

Глава 2 Современное состояние и проблемы реализации ESG-стратегий в международном бизнесе

2.1 Практика внедрения ESG-стратегий в международных компаниях

В условиях глобального перехода к устойчивому развитию ESG-стратегии становятся важнейшим элементом корпоративного и государственного управления. Экологические, социальные и управленческие факторы устойчивого развития определяют доступ компаний к капиталу, их инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность на международных рынках.

В январе 2023 г. руководство обновлено с учетом инструкции по подготовке к выпуску ESG-инструментов. Широкое применение российскими корпорациями рекомендаций и стандартов по учету ESG-факторов в корпоративной отчетности остается под вопросом с учетом рекомендаций Правительства РФ от 2022 г. о предоставлении эмитентам права временно не раскрывать отчетность и аудиторские заключения на фоне антироссийских санкций и ухода иностранных инвесторов – основных потребителей данной информации. Однако мнение экспертов по данному вопросу неоднозначно, ESG – это глобальный тренд, поэтому приверженность ESG позволяет российским корпорациям быть эффективными на новых рынках. Согласно исследованию, подготовленному Национальным ESG Альянсом, ESG-повестка значима для стран АТОР и Ближнего Востока, страны в этих регионах имеют собственную национальную ESG-повестку, и внедряемые практики имеют более жесткое нормативное регулирование, чем на Западе, что является значимым фактором для идеи «переориентации» на Восток, которая активно внедряется с 2022 г. на фоне геополитического кризиса.

Как следствие, доля эмитентов, для которых значимость учета ESG-факторов сохранилась и даже возросла, составила 72 % от общего числа клиентов Агентства «Эксперт РА» в 2022 г. [6].

Однако неминуемая переориентация на новые рынки, прежде всего, Азиатско-Тихоокеанского региона, потребует учитывать требования азиатских

партнеров в области устойчивого развития, которые уже действуют. По данным консалтинговой компании *Institutional Shareholder Services Inc. (ISS*), Азиатско-Тихоокеанский регион является вторым после Европы в части количества инициатив ESG-регулирования (обгоняя Северную Америку).

Это может значить, что многим российским компаниям, ориентированным на этот регион, рекомендуется выпускать нефинансовую отчетность и быть готовым продемонстрировать применение принципов устойчивого развития на практике (региональные особенности внедрения ESG-стратегий представлены в таблице 5). Важным регионом и платформой для развития таких инициатив, прежде всего, по климатическим проектам, может стать Евразийский экономический союз [6].

Таблица 5 – Региональные особенности внедрения ESG-стратегий международными компаниями [6]

Регион	Что сильнее всего влияет на ESG-практику	Типичные управленческие решения	Ограничения и риски
1	2	3	4
Европейский союз	CSRD, ESRS, европейская зеленая сделка, требования инвесторов и банков к раскрытию данных	Двойная существенность, подробная нефинансовая отчетность, климатические планы, проверка цепочек поставок, связь ESG с управлением рисками	Высокая стоимость подготовки отчетности, сложность сбора данных, критика избыточной бюрократизации
США	Требования инвесторов, рыночное давление, климатические риски, судебные споры вокруг раскрытия информации	Фокус на материальности для инвестора, климатические сценарии, управление репутационными рисками, осторожная публичная коммуникация	Политизация ESG, споры вокруг полномочий SEC, риск отказа от слишком заметной ESG-риторики
Азия	Промышленная модернизация, экспортные требования, государственные программы декарбонизации, технологическое развитие	Энергоэффективность, зеленые цепочки поставок, развитие электротранспорта, низкоуглеродные материалы, участие государства в финансировании перехода	Неравномерность стандартов между странами, зависимость от структуры энергетики, разный уровень прозрачности отчетности

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Россия	Национальные рейтинги, рекомендации Банка России, ЭКГ-подход, вклад бизнеса в национальные цели, запрос на технологическую устойчивость	Социальные инвестиции, экологическая модернизация, оценка вклада в территории, развитие национальной ESG-инфраструктуры, адаптация международных стандартов	Снижение роли зарубежных инвесторов, терминологическая усталость, ограниченность внешних стимулов и необходимость доказать экономический эффект

По данным *RAEX*, в итоговом ESG-рэнкинге 2025 г. были представлены 145 компаний, из них 122 российские, а лидерами названы «Норильский никель», «ФосАгро» и «Сбербанк». Эти данные показывают, что ESG-повестка в России не исчезла, а сместилась в сторону национальной инфраструктуры оценки [26].

Российские компании постепенно интегрируют ESG в стратегическое управление, рассматривая экологические, социальные и управленческие факторы как элемент долгосрочной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности [1].

В крупнейших финансовых и промышленных группах ESG-подходы закрепляются на уровне корпоративных стратегий, риск-менеджмента и инвестиционной политики. Банковский сектор выступает одним из ключевых проводников устойчивой трансформации экономики, поскольку именно через механизмы кредитования и проектного финансирования формируются стимулы для экологически и социально ответственного бизнеса.

Сбербанк одним из первых внедрил комплексную ESG-оценку корпоративных клиентов, включающую анализ углеродного следа, социальной ответственности и качества корпоративного управления. На основе данной оценки формируются условия кредитования и инвестиционные решения, что стимулирует компании к снижению экологических рисков и повышению прозрачности деятельности. Одновременно банк активно развивает линейку «зелёных» финансовых продуктов, включая устойчивые облигации, «зелёные» кредиты и инвестиционные фонды. Уже к 2021 г. около трети крупнейших банков России применяли ESG-критерии при

кредитовании, что свидетельствует о формировании устойчивой практики учета нефинансовых факторов в финансовом секторе страны.

Крупные сырьевые корпорации также активно трансформируют свои стратегии под влиянием ESG-повестки, поскольку именно на них приходится основная экологическая нагрузка и социальная ответственность в регионах присутствия. «Роснефть» в рамках ESG-стратегии «Роснефть-2030» поставила задачу сократить выбросы парниковых газов на 25 % и полностью ликвидировать факельное сжигание попутного нефтяного газа, что соответствует международным климатическим обязательствам и требованиям глобальных инвесторов. Реализация данной стратегии сопровождается модернизацией производственных мощностей, внедрением энергоэффективных технологий и ростом инвестиций в экологические проекты [19].

«Норильский никель», столкнувшийся с серьёзными экологическими рисками после аварии 2020 г., существенно усилил ESG-ориентированность своей деятельности. Компания направляет до 30 % выручки на экологические и социальные программы, включая рекультивацию земель, модернизацию очистных сооружений, улучшение условий труда и развитие социальной инфраструктуры регионов присутствия. Одновременно ведётся активная работа по снижению производственного травматизма и повышению корпоративной ответственности. Благодаря этим мерам компания стабильно занимает высокие позиции в международных и российских ESG-рейтингах, что повышает её инвестиционную привлекательность на глобальных рынках капитала [3].

Государство формирует институциональную и нормативную базу устойчивого развития, обеспечивая системную поддержку ESG-трансформации экономики.

В 2021 г. в России была утверждена национальная таксономия «зелёных» проектов, а в 2023 г. – таксономия социальных проектов, что позволило унифицировать критерии устойчивых инвестиций и снизить риски «зелёного камуфляжа». Эти документы стали основой для формирования рынка устойчивых финансов и привлечения капитала в приоритетные направления экологического и социального развития [13].

Банк России разработал рекомендации по ESG-раскрытию для публичных компаний и финансовых организаций, которые в 2024–2025 гг. трансформируются в обязательные требования. Это означает переход от добровольной нефинансовой отчетности к стандартизированной системе раскрытия ESG-данных, что повышает прозрачность бизнеса и сопоставимость российских компаний с зарубежными эмитентами [5].

Дополнительно в стране введён национальный ESG-рейтинг (ЭКГ), отражающий вклад компаний в социально-экономическое развитие, экологическую ответственность и качество корпоративного управления. Он интегрирован в систему общественного капитала бизнеса (СОКБ) и используется при предоставлении государственных льгот, субсидий и иных форм поддержки, что усиливает экономические стимулы для внедрения ESG-подходов в корпоративную практику [6].

В Европейском союзе ESG-регулирование носит жёсткий и обязательный характер. Директива *CSRD*, таксономия устойчивого финансирования и климатический закон формируют единое нормативное пространство ESG-отчетности, в рамках которого компании обязаны раскрывать детализированную информацию о воздействии на окружающую среду, социальных рисках и управленческих практиках. Это обеспечивает высокий уровень прозрачности и доверия со стороны инвесторов и общества.

В США модель ESG-регулирования в большей степени основана на рыночном давлении инвесторов. Крупнейшие институциональные фонды, такие как *BlackRock* и *Vanguard*, требуют от компаний учета ESG-факторов при формировании стратегий и раскрытии информации, поскольку устойчивость бизнеса напрямую влияет на долгосрочную доходность вложений. Несмотря на политические дискуссии вокруг ESG, инвестиционное сообщество продолжает активно использовать эти критерии в управлении активами [8].

Япония сочетает государственные стандарты и давление инвесторов. Государственный пенсионный фонд *GPIF* стал ключевым драйвером ESG-интеграции, ориентируя управляющие компании на вложения в устойчивые активы. Одновременно климатическая отчетность по стандартам *TCFD* фактически стала

обязательной для крупных корпораций, что способствует повышению прозрачности и устойчивости корпоративного сектора [9].

Развитие цифровых технологий усиливает практическую реализацию ESG-стратегий. *Big Data, IoT* и искусственный интеллект позволяют автоматизировать сбор ESG-данных, осуществлять мониторинг выбросов и потребления ресурсов в режиме реального времени, а блокчейн повышает прозрачность цепочек поставок и происхождения сырья. В России цифровые ESG-решения пока применяют около 15 % компаний, однако рост требований регуляторов и инвесторов формирует устойчивый спрос на такие технологии [10].

Финансовой основой ESG-трансформации становится рынок устойчивых финансов. К 2025 г. объём устойчивых облигаций в России достиг примерно 485 млрд руб., включая зелёные и социальные бумаги. Государство стимулирует развитие этого сегмента через ВЭБ и Банк России, а также посредством создания фонда декарбонизации, направленного на поддержку проектов по снижению углеродного следа и модернизации промышленности [11].

Анализируя результаты внедрения экологических стратегий, можно отметить значительные достижения компаний, ориентированных на устойчивое развитие (представлены в таблице 6) [34].

Таблица 6 – Практика внедрения ESG-стратегий в международных компаниях [34]

Компания	Отрасль	Ключевой акцент ESG-стратегии	Практическое проявление	Что показывает пример
1	2	3	4	5
Apple	Технологии и электроника	Углеродная нейтральность всей цепочки к 2030 г., переработанные материалы, возобновляемая энергия поставщиков	Компания сообщила о сокращении глобальных выбросов более чем на 60 % к 2025 г. по сравнению с 2015 г., а также о 17,8 ГВт возобновляемой электроэнергии в цепочке поставок	ESG переносится за пределы офисов компании и затрагивает поставщиков, дизайн продукта, материалы и энергетику

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
Microsoft	Технологии, облачные сервисы, ИИ	Углеродно-отрицательная модель к 2030 г., вода, отходы, защита экосистем	В 2025 *Sustainability Report* компания указала почти 22 млн т законтрактованных удалений углерода в *FY*24, но одновременно признает сложность роста энергопотребления дата-центров	Технологический рост может усиливать ESG-риски, поэтому стратегия требует постоянного пересмотра, а не разовой цели
Unilever	Потребительские товары	Климат, природа, пластик, средства к существованию в цепочке поставок	В обновленном *Climate Transition Action Plan* 2024 компания сделала акцент на *Scope* 3, конкретных бизнес-группах и отказе от чрезмерной опоры на компенсации	В зрелой ESG-практике компания уточняет цели и сокращает разрыв между обещаниями и влиянием на операционную модель
Nestlé	Продукты питания	Регенеративное сельское хозяйство, вода, упаковка, права в цепочке поставок	Компания раскрывает снижение выбросов парниковых газов к 2025 г. на 24,52% к базовому 2018 г. и оценивает долю ключевых ингредиентов от фермеров, применяющих регенеративные практики	В агропродовольственном секторе ESG связан с устойчивостью сырьевой базы и отношениями с фермерами
Siemens	Промышленность, цифровые технологии	*DEGREE framework*, декарбонизация, цифровое обучение, устойчивые продукты	В отчете 2024 г. компания указала сокращение выбросов CO_2e в собственных операциях на 60 % с 2019 г. и более 25 тыс. продуктов с маркировкой *Siemens EcoTech*	Промышленная ESG-стратегия может строиться вокруг технологий, которые помогают снижать воздействие клиентов

Tesla, благодаря своим инновациям, достигла рыночной капитализации свыше 1 трлн долл. в 2021 г., что свидетельствует о высокой оценке её экологических инициатив со стороны инвесторов. *Unilever*, в свою очередь, сократила выбросы углекислого газа на 50 % за период с 2008 по 2020 гг., что не только укрепило её репутацию среди экологически осознанных потребителей, но и позволило снизить операционные расходы. Эти примеры демонстрируют, что экологические стратегии могут приносить как экологические, так и экономические преимущества, способствуя долгосрочному успеху компаний. Социальные аспекты и их влияние на бизнес-стратегии Согласно исследованию *Deloitte*, 70 % сотрудников считают, что компании

с выраженной социальной ответственностью более привлекательны для работы, что подчеркивает значимость этой ответственности для корпоративной культуры. Организации, активно внедряющие принципы социальной ответственности, создают благоприятные условия для своих работников, что способствует их удовлетворенности и повышению производительности.

Компании, активно вовлекающие поставщиков, потребителей, местные сообщества и другие группы в свои процессы, способны более эффективно достигать устойчивого развития и укреплять свои позиции на рынке. Примером успешного применения такого подхода является компания *Unilever*, которая в рамках своей программы «*Sustainable Living Plan*» активно сотрудничает с различными заинтересованными сторонами. Эта программа направлена на сокращение углеродного следа продукции и улучшение условий труда работников, что позволяет компании не только достигать экологических и социальных целей, но и укреплять доверие к своему бренду. Социальные инициативы компаний являются важным элементом их стратегий устойчивого развития. Примером успешного внедрения таких инициатив является стратегия компании *Unilever* под названием *Sustainable Living Plan*, реализуемая с 2010 г. В рамках этой стратегии компания фокусируется на улучшении условий труда для работников своей цепочки поставок, что способствует повышению их благосостояния и удовлетворенности [40].

Другим примером служит компания *Microsoft*, которая в 2021 г. объявила о намерении инвестировать 150 млн долл. в программы корпоративного обучения и поддержки сотрудников. Эти усилия способствовали повышению уровня удовлетворенности сотрудников и их производительности, что является прямым результатом стратегического подхода к социальной ответственности.

Социальные инициативы, такие как те, что реализуются *Unilever* и *Microsoft*, оказывают значительное влияние на бизнес-стратегии компаний, помогая им достигать устойчивого роста и увеличивать свою конкурентоспособность. Например, улучшение условий труда в цепочке поставок Unilever позволило компании укрепить свои позиции на рынке, увеличив рыночную долю. Инвестиции *Microsoft* в обучение сотрудников не только повысили их удовлетворенность, но и способствовали

развитию инновационных решений, что положительно сказалось на общей производительности компании. Эти примеры демонстрируют, что интеграция социальных аспектов в стратегию бизнеса не только улучшает репутацию компании, но и создает долгосрочные конкурентные преимущества.

Интеграция ESG-принципов демонстрирует свою выгоду как с точки зрения социальной ответственности, так и с позиции финансовой привлекательности и устойчивости бизнеса.

В 2022–2025 гг. компании столкнулись с тем, что климатические цели трудно выполнять в условиях роста бизнеса, капитала, дефицита технологий и сложных цепочек поставок (таблица 7).

Поэтому усилилось внимание к промежуточным целям, реальным инвестициям, независимой проверке и качеству данных. ESG-повестка стала более управленческой. Оценивать нужно не только наличие стратегии или отчета, а то, как компания распределяет ответственность, какие показатели раскрывает, какие ресурсы выделяет и какие ограничения признает [25].

Таблица 7 – Изменение ESG-повестки в 2022–2025 гг. [25]

Период	Характер повестки	Что меняется в компаниях	Практический результат
1	2	3	4
До 2022 г.	Универсальная ESG-риторика, ориентация на международные рейтинги, инвесторов и глобальные стандарты	Компании активно публикуют ESG-отчеты, формируют цели по климату, разнообразию, этике и поставщикам	ESG воспринимается как знак современного корпоративного управления
2022–2023 г.	Геополитический разрыв, энергетический кризис, пересмотр цепочек поставок, рост стоимости капитала	Часть компаний пересматривает цели, усиливает внутренний риск-менеджмент, переносит акцент с имиджа на устойчивость операций	ESG теряет универсальность и становится более прагматичным
2024 г.	Усиление отчетных требований в ЕС, развитие *IFRS S1/S2*, новые климатические планы, рост критики greenwashing	Компании уточняют цели, сокращают лишние обещания, сильнее связывают ESG с финансами и операционными процессами	На первый план выходит качество данных и реализуемость планов

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
2025 г.	Поиск баланса между регулированием, затратами и бизнес-эффектом; в России – национальная адаптация ESG	ESG распределяется между функциями: стратегия, финансы, *HR, PR, GR*, производство, закупки	Устойчивость постепенно превращается в управленческую практику, а не только отчетную форму

Таким образом, внедрение ESG-факторов становится неотъемлемой частью современного стратегического планирования, обеспечивая компаниям конкурентные преимущества. Европейская модель больше опирается на обязательную отчетность и двойную существенность; американская на инвестиционную материальность и управление юридическими рисками; азиатская на промышленную модернизацию и экспортную конкурентоспособность; российская на национальную инфраструктуру устойчивого развития, социальные инвестиции и связь бизнеса с целями страны. Но общая логика сохраняется: ESG-стратегия становится способом управлять долгосрочными нефинансовыми рисками, которые постепенно переходят в финансовые последствия.

2.2 Основные проблемы и барьеры реализации ESG-стратегий

После 2022 г. международные компании столкнулись с расхождением требований разных рынков, ростом стоимости капитала, энергетической нестабильностью и политизацией ESG.

Российские организации начали адаптировать устойчивое развитие к национальным задачам, к новому составу партнеров и к внутренним механизмам оценки.

Российская ESG-повестка переходит от внешней ориентации к управленческой логике, где устойчивость связывается с национальными приоритетами, кадрами, территориями присутствия и деловой репутацией [26].

Экологическая модернизация может требовать вложений, которые не окупаются быстро. Социальные программы дают эффект через удержание кадров, снижение

конфликтности и развитие территорий, но эти результаты не всегда видны в финансовой отчетности. Управленческий блок ESG часто воспринимается как формальность до того момента, пока компания не сталкивается с санкциями, судебным спором, репутационным кризисом или потерей доверия со стороны инвесторов.

В таблице 8 представлены основные барьеры реализации ESG-стратегий.

Регуляторная неопределенность повышает стоимость отчетности, нехватка данных усиливает риск гринвошинга, а слабое корпоративное управление превращает даже полезные экологические проекты в набор разрозненных инициатив. Именно поэтому анализ барьеров лучше вести через управленческие последствия, а не через внешнее описание проблем [58].

Таблица 8 – Основные барьеры реализации ESG-стратегий и их управленческие последствия [58]

Барьеры	Показатели	Последствия
1	2	3
Регуляторная неопределенность	Компания одновременно ориентируется на требования разных рынков, добровольные стандарты, национальные рекомендации и ожидания инвесторов.	Возникают дублирование отчетности, рост затрат на комплаенс, задержки в принятии решений, осторожность при постановке публичных целей.
Различие стандартов отчетности	Показатели по климату, персоналу, правам человека, цепочкам поставок и управлению раскрываются по разным методологиям.	Сравнимость данных снижается, аудит усложняется, инвесторы получают неодинаковую картину устойчивости компании.
Недостаток качественных данных	Внутри компании отсутствуют единые системы учета выбросов, социальных показателей, поставщиков, жалоб, инцидентов и закупочных рисков.	ESG-стратегия остается декларативной, цели трудно проверить, растет вероятность ошибок в отчетах.
Высокие издержки внедрения	Требуются инвестиции в оборудование, энергоэффективность, обучение сотрудников, цифровые системы, аудит и внешнюю экспертизу.	Бизнес откладывает проекты, сокращает ESG-бюджеты или выбирает только меры с быстрым экономическим эффектом.

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Greenwashing	Экологические и социальные заявления не подтверждаются расчетами, аудитом или понятной методикой.	Повышается риск претензий со стороны регуляторов, инвесторов, потребителей и общественных организаций.
Сложность цепочек поставок	Крупная компания отвечает не только за свои операции, но и за поставщиков, подрядчиков, логистику и использование продукции.	Scope 3, трудовые права и происхождение сырья становятся трудноконтролируемыми зонами риска.

Современное состояние ESG-повестки в России и механизм трансформации компаний обусловлены трудностями ESG лежащих одновременно в финансах, методике, управлении и кадровой подготовке.

Существуют финансовые барьеры, связанные с «опасениями невозврата вложений» и высокими затратами, а также методические барьеры, которые проявляются в «отсутствии единых стандартов и ESG-показателей». Компаниями не только дорого внедрять ESG, но и им трудно доказать результат этих затрат.

Необходимо обратить внимание на низкую осведомленность руководства компаний о ESG и способах включения этой повестки в бизнес-процессы. Если руководитель видит ESG только как отчетность или как внешнее требование, стратегия получается слабой. Она может включать красивые цели, но не меняет инвестиционные решения, закупки, систему мотивации, экологический контроль и работу с персоналом. Значит, один из главных барьеров находится не снаружи компании, а внутри управленческой культуры.

На рисунке 3 показаны барьеры ESG-трансформации российских компаний. Самые высокие значения связаны не с отрицанием ESG, а с сомнением в экономической отдаче и отсутствием единой методической рамки. Это объясняет, почему даже заинтересованные компании часто двигаются осторожно: они опасаются вложить средства в проекты, результат которых сложно измерить и защитить перед собственниками [21].

Рисунок 3 – Наиболее значимые барьеры реализации ESG-повестки российских компаний [21]

Регуляторный барьер сегодня можно считать одним из самых острых. С одной стороны, устойчивое развитие постепенно переходит из добровольной сферы в область обязательного раскрытия. С другой стороны, сами правила быстро меняются, а подходы разных юрисдикций заметно расходятся. Европейская комиссия указывает, что первые компании, подпадающие под *CSRD*, применяют новые правила к финансовому 2024 г., а отчеты публикуют в 2025 г.

В 2025 г. Европейская комиссия предложила пакет «*Omnibus»*, направленный на снижение нагрузки в сфере *CSRD, CSDDD,* таксономии и *CBAM.*

В официальных материалах Комиссии говорится о намерении сократить сложность соблюдения требований и сфокусировать правила на крупнейших компаниях с более значимым воздействием на климат и окружающую среду.

Этот поворот не отменяет ESG, но показывает предел чрезмерной детализации. Когда отчетность становится слишком сложной, компания начинает расходовать силы на заполнение отчетностей, а не на реальные изменения в производстве, цепочках поставок или социальной политике [71].

В США ситуация развивается иначе. Комиссия по ценным бумагам и биржам в 2024 г. приняла правила климатического раскрытия, чтобы повысить сопоставимость

информации для инвесторов. Но правила столкнулись с судебными спорами и политическим сопротивлением.

Для международных компаний это создает двусмысленность: инвесторы требуют прозрачности климатических рисков, но федеральная регуляторная рамка в США менее устойчива, чем европейская.

Регуляторная неоднородность особенно болезненна для международного бизнеса. Компания, работающая в Европе, США, Азии и России, не может подготовить один универсальный отчет без адаптации. Ей приходится учитывать *CSRD и ESRS*, стандарты *ISSB*, национальные требования, отраслевые правила, запросы банков и рейтинговых агентств. Региональные различия барьеров ESG-регулирования представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Региональные различия барьеров ESG-регулирования [70]

Регион	Характер регуляторного давления	Проблема
Европейский союз	Жесткая формализация отчетности через *CSRD*, ESRS, таксономию, требования к цепочкам поставок и климатическим данным	Высокая административная нагрузка, сложность двойной существенности, необходимость подтверждать данные и вовлекать поставщиков
США	Ориентация на инвестиционную существенность, климатические риски, требования бирж	Политизация ESG, судебные споры, нестабильность федеральной климатической повестки
Азия	Сочетание государственных промышленных программ, биржевого раскрытия, экспортных требований и зеленого финансирования	Неравномерность зрелости рынков, зависимость от глобальных цепочек поставок, различие национальных подходов
Россия	Преобладание рекомендаций, национальных рейтингов, ЭКГ-подхода, методических документов и ожиданий крупных заказчиков	Переориентация ESG на национальные цели, нехватка единой обязательной отчетной модели, разный уровень готовности компаний
Международные холдинги	Одновременная работа с несколькими режимами регулирования и добровольными стандартами	Дублирование отчетности, рост стоимости комплаенса, риск расхождений между публичными раскрытиями

Второй крупный барьер связан с различием стандартов и методологий.

ESG-отчетность долго развивалась как набор добровольных практик. Компании выбирали *GRI, SASB, TCFD, CDP*, отраслевые стандарты, рейтинговые анкеты и собственные методики. *IFRS Foundation* объясняет, что стандарты *ISSB* создают глобальную базу раскрытия информации, полезной для инвесторов, а *IFRS S1* и *IFRS S2* опираются на четыре содержательные области: управление, стратегия, управление рисками, метрики и цели. Это важный шаг к унификации. Но *ISSB* не устраняет всю сложность, потому что европейская *CSRD* использует более широкий подход, *GRI* ориентируется на воздействие организации на экономику, общество и окружающую среду, а рейтинговые агентства применяют собственные веса. Различие стандартов ESG-отчетности представлены в таблице 10 [72].

Таблица 10 – Различие стандартов ESG-отчетности как источник управленческих трудностей [72]

Подход	Основной фокус	Почему возникает сложность
GRI	Воздействие организации на экономику, окружающую среду и общество	Подходит для широкого раскрытия, но не всегда совпадает с финансовой логикой инвестора
SASB	Отраслевые показатели, связанные с финансовой существенностью	Удобен для инвесторов, но может не раскрывать все социальные и экологические воздействия
TCFD	Климатические риски, сценарии, управление, метрики и цели	Требует зрелой оценки климатических рисков и связи с финансовым планированием
ISSB	Глобальная база инвестор-ориентированного раскрытия устойчивости	Не заменяет национальные требования и шире работает через финансовую существенность
CSRD/ESRS	Двойная существенность, широкий набор раскрытий, аудит и сопоставимость	Создает большую нагрузку на сбор данных и взаимодействие с цепочкой поставок
Российские рекомендации и рейтинги	Национальная специфика, устойчивое развитие, ЭКГ, вклад в социально-экономические цели	Компании сопоставляют международные подходы с внутренними критериями оценки и ожиданиями государства

Третий барьер связан с гринвошингом. Он опасен потому, что разрушает доверие к самой идее ESG. Пока компания говорит об устойчивом развитии общими словами, потребитель, инвестор и регулятор не могут понять, где реальное изменение, а где коммуникационная оболочка.

Европейская комиссия в материалах о «*green claims»* указывает, что 53 % экологических заявлений дают расплывчатую, вводящую в заблуждение или необоснованную информацию, а 40 % заявлений не имеют подтверждающих доказательств.

Эти цифры объясняют, почему в Европе стала развиваться отдельная линия регулирования экологических заявлений [23].

Гринвошинг чаще он возникает из-за расплывчатых формулировок.

Компания пишет, что продукт «экологичный», но не объясняет, по какому критерию. Она заявляет о «снижении углеродного следа», но не показывает базовый год, границы расчета и долю компенсаций.

Она говорит о «зеленой энергии», но не раскрывает, идет ли речь о фактическом потреблении, сертификатах или договоре поставки.

В такой ситуации риск появляется даже тогда, когда у компании есть реальные экологические инициативы.

В России эта проблема также получила институциональное оформление. ФАС России в 2024 г. подготовила рекомендации по недопущению гринвошинга в маркетинговой коммуникации.

В документе гринвошинг связывается с распространением недостоверных, неполных, неточных или искаженных экологических заявлений, которые вводят потребителя в заблуждение относительно характеристик товара.

Для компаний это означает, что ESG-коммуникация постепенно перестает быть зоной свободного имиджевого языка. Экологическое утверждение должно быть проверяемым, понятным и актуальным [20].

Формы гринвошинга и способы их снижения представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Формы гринвошинга и способы их снижения [20]

Формы	Реализация	Способы снижения риска
Расплывчатое экологическое заявление	Используются слова «экологичный», «зеленый», «безопасный» без критерия и доказательства.	Точное указание показателя, метода расчета, периода и границ применения заявления.
Выборочное раскрытие	Компания показывает один положительный показатель, но скрывает сопутствующее негативное воздействие.	Баланс положительных и проблемных данных, раскрытие существенных тем и ограничений.
Подмена сокращения компенсацией	Заявляется углеродная нейтральность, хотя основная часть эффекта достигается покупкой компенсаций.	Разделение фактического сокращения выбросов и компенсирующих инструментов.
Неактуальные данные	Коммуникация строится на старых результатах, которые уже не отражают текущее состояние производства.	Регулярное обновление показателей и привязка заявлений к отчетному периоду.
Сложная непроверяемая методика	Расчет существует, но потребитель или инвестор не может понять его смысл и границы.	Публикация методики в понятной форме, независимая проверка, связь с признанными стандартами.
Разрыв между отчетом и рекламой	В отчете данные осторожные, а маркетинговые материалы дают более сильное обещание.	Единый процесс согласования ESG-коммуникаций с участием юристов, маркетинга и ESG-службы.

Четвертый барьер связан со стоимостью внедрения ESG-стратегии. Его нельзя сводить только к расходам на отчет. Настоящие затраты появляются тогда, когда компания переходит от деклараций к изменениям в производстве, логистике, закупках и управлении. Экологическая модернизация может требовать замены оборудования, внедрения очистных систем, перехода на менее углеродоемкую энергию, изменения упаковки, оптимизации транспорта и разработки новых продуктов. Социальный блок требует инвестиций в охрану труда, обучение, кадровые программы, инклюзию, поддержку территорий и диалог с работниками.

Проблема затрат усилилась после 2022 г. Рост процентных ставок, инфляционное давление, изменение логистики, ограничение доступа к отдельным технологиям и сырью ухудшили экономику многих проектов. Даже если компания признает важность ESG-стратегии, она вынуждена выбирать между немедленными производственными задачами и долгосрочными программами. В таких условиях на

первый план выходит вопрос окупаемости. ESG-проект должен быть связан не только с репутацией, но и с энергосбережением, снижением аварийности, устойчивостью поставок, удержанием персонала, доступом к финансированию или рынкам.

Высокая стоимость особенно заметна в отраслях с тяжелыми активами. Металлургия, химия, энергетика, транспорт, добыча полезных ископаемых и строительство не могут быстро сократить экологическое воздействие без крупных капитальных вложений. Для них ESG-стратегия связана с инвестиционными циклами на годы вперед. Если компания ставит цель снижения выбросов, ей нужно понять, какое оборудование менять, как обеспечивать энергию, где брать технологии, как учитывать углеродную стоимость в цене продукции. Ошибка в расчетах может сделать проект экономически слабым, а слишком осторожная позиция оставит компанию с устаревшими активами.

Сервисные и технологические компании сталкиваются с другими затратами. Их прямое воздействие на окружающую среду может быть ниже, но растут расходы на дата-центры, электроэнергию, защиту данных, цифровую этику, кибербезопасность, обучение персонала и ответственное использование искусственного интеллекта. С развитием облачных сервисов и ИИ климатический след цифровой экономики перестал быть второстепенным вопросом. Поэтому ESG-стратегия в таких компаниях также требует капитальных решений, хотя внешне она меньше похожа на промышленную экологическую модернизацию.

В таблице 11 показано, как разные виды ESG-затрат связаны с возможным управленческим эффектом. Такая связь важна, потому что без нее ESG воспринимается только как расход. Когда компания видит, что проект снижает энергопотребление, уменьшает текучесть кадров или повышает доверие банков, решение становится более устойчивым. При этом эффект не всегда быстрый, поэтому ESG-показатели нужно включать в инвестиционный анализ, а не рассматривать после утверждения бюджета.

На международном уровне главным барьером остается несогласованность требований. ЕС движется через жесткую отчетность, но уже корректирует ее из-за административной нагрузки. США сохраняют инвестор-ориентированный подход, но

климатическое раскрытие сталкивается с политическими и судебными ограничениями. Азия сочетает государственные промышленные цели, экспортное давление и биржевые требования. Россия строит национальную инфраструктуру устойчивого развития, где ESG все чаще переводится в язык ответственного бизнеса, ЭКГ-подхода, социальных инвестиций и вклада в национальные цели. Различие регионов не отменяет общую тенденцию: компаниям нужно подтверждать свои заявления данными.

Таким образом, корпоративные стратегии уже не могут существовать в отрыве от государственных ориентиров, учет вклада бизнеса в достижение национальных целей становится необходимым для бизнеса. Это отражает курс на формирование национального ландшафта и постепенную переориентацию на отечественную ESG-инфраструктуру. Страна переходит от декларативного этапа устойчивого развития к системной интеграции социальных, экологических и управленческих практик в корпоративные модели управления бизнесом.

Глава 3 Тенденции и перспективы развития ESG-стратегий в международном бизнесе

3.1 Тенденции развития ESG-повестки в мировой экономике

Прослеживая основные тенденции развития ESG-повестки, можно сделать вывод о регуляторных трендах в России и в мире:

1) появление углеродного регулирования: в мире постепенно вводятся новые стандарты углеродного регулирования, в России также определена климатическая стратегия;

2) развитие инструментов зеленого и ответственного финансирования: постепенное введение нового регулирования приводит к необходимости классификации того, что считается экологически устойчивой деятельностью, а также мотивации бизнеса к поддержке подобных проектов;

3) обязательства по раскрытию информации ESG: развитие повестки ESG и введение дополнительного регулирования формируют в свою очередь новые требования к отчетности, например, в России обсуждается введение федерального закона о нефинансовой отчетности;

4) управление рисками: возникающие тренды приводят к необходимости совершенствовать подходы финансовых организаций к управлению рисками, связанными с ESG [8].

Международный бизнес всё чаще сталкивается с тем, что экологические, социальные и управленческие показатели напрямую влияют на доступ к капиталу, устойчивость поставок, возможность работать с крупными партнерами и положение компании на внешних рынках. При рассмотрении тенденций важно анализировать не только корпоративные заявления, но и те изменения, которые перестраивают: стандартизацию отчетности, требования инвесторов, климатическое регулирование, контроль цепочек поставок, цифровизацию ESG-данных и усиление внимания к социальным рискам.

Смысл ESG-стратегии в международном бизнесе состоит в том, что компания оценивается не только по финансовым результатам. Для инвесторов, регуляторов, банков, контрагентов и потребителей всё более значимыми становятся показатели воздействия на окружающую среду, качества отношений с работниками и устойчивости системы корпоративного управления.

Первую крупную тенденцию можно связать с переходом ESG от добровольных инициатив к регулируемой и проверяемой системе раскрытия информации. Раньше компании могли публиковать отчеты об устойчивом развитии в свободной форме, выбирая только те показатели, которые выгодно демонстрировали их деятельность. Такая практика сохраняется и сегодня, но её значение постепенно снижается.

На первый план выходят стандарты, которые требуют от бизнеса раскрывать целостную информацию о рисках, возможностях, целях, методиках расчета и результатах. Ключевое значение имеют стандарты *IFRS S1* и *IFRS S2*. *IFRS S1* задает общие требования к раскрытию финансово значимой информации об устойчивом развитии, а *IFRS S2* конкретизирует раскрытие сведений о климатических рисках и возможностях. Для международных компаний это означает переход к более строгой отчетности. ESG-отчетность постепенно становится частью данных, который необходим инвесторам для оценки будущей стоимости компании, её рисков и способности адаптироваться к изменениям внешней среды [2].

Похожее направление прослеживается в Европейском союзе. Директива *CSRD* и европейские стандарты *ESRS* расширяют круг организаций, обязанных раскрывать информацию об устойчивом развитии, а также делают требования к такой информации более подробными. Влияние этих документов выходит за пределы ЕС, поскольку международные компании могут попадать под требования устойчивой отчетности через дочерние структуры, поставки в европейские страны, участие в цепочках крупных корпораций или взаимодействие с европейскими инвесторами. Поэтому европейское регулирование становится фактором, который меняет практику бизнеса не только внутри региона, но и на глобальном уровне [4].

Инициатива по научно-климатическим целям (*SBTi*) опубликовала свой отчет *Trend Tracker* 2025, показывающий, что установление корпоративных климатических

целей продолжало демонстрировать в 2025 г. уверенный рост: за последний год число компаний с подтвержденными целями увеличилось на 40 %. К концу 2025 г. 9764 компании подтвердили научно-обоснованные целевые показатели. За тот же период число компаний с подтвержденными целями по достижению нулевого уровня выбросов выросло еще быстрее, увеличившись на 61 %.

К январю 2026 г. число компаний, достигших целевых показателей в рамках инициативы *SBTi*, превысило 10 тыс., что подчеркивает, как активно меры по борьбе с изменением климата интегрируются в бизнес-стратегии по всему миру [3].

Роль Азии в формировании корпоративных климатических амбиций становится все более заметной, подтвержденные целевые показатели приняли еще 1216 компаний (против 1209 компаний в Европе).

Рост наблюдается не только в крупных экономиках (Китай, Япония, Индия), но и на развивающихся рынках, включая Индонезию, Пакистан, Сингапур и Таиланд. После Азии наибольшие темпы роста показали страны Африки и Латинской Америки и Карибского бассейна на 48 % и 42 % соответственно.

Европа продолжает лидировать в абсолютном выражении, занимая 1-е место по количеству компаний с подтвержденными целями (49 %), за ней следует Азия с 36 %, а затем Северная Америка с 11 %.

Япония по-прежнему лидирует по количеству компаний, подтвердивших свои целевые показатели, 2091 на конец 2025 г., за ней следуют Великобритания (1363) и США (943).

Наибольшее присутствие компаний с научно-обоснованными целями наблюдается во французском индексе *CAC* 40, немецком *DAX* 40 и британском *FTSE* 100. За ними следуют *Nikkei* 225 *и S&P* 500, а *Forbes Global* 2000 служит глобальным ориентиром для внедрения *SBTi* среди крупнейших мировых компаний.

В 2025 г. среди компаний, устанавливающих научно-обоснованные целевые показатели, по темпам роста лидировал сектор здравоохранения, а информационные технологии и материалы входили в число наиболее быстрорастущих секторов, что отражает растущую динамику как в сфере услуг, так и в промышленности [3].

Прежде чем рассматривать текущие тенденции, важно понять исторический контекст развития ESG в России. В отличие от западных стран, где концепция устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности развивалась на протяжении десятилетий, в России этот процесс начался сравнительно недавно.

В 1990-е г., после распада СССР, российский бизнес был сосредоточен в первую очередь на выживании и адаптации к новым рыночным условиям. Вопросы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления отходили на второй план. Однако с началом 2000-х г. ситуация начала меняться. Крупные российские компании, особенно те, которые вышли на международные рынки, стали уделять больше внимания вопросам устойчивого развития и социальной ответственности [43].

2010-е г. стали периодом активного внедрения принципов ESG в российский бизнес. Этому способствовали как внешние факторы (глобальные тенденции, требования международных партнеров и инвесторов), так и внутренние (рост осознанности бизнеса и общества, государственная политика в области устойчивого развития).

Текущие тенденции ESG-повестки:

Одной из ключевых тенденций последних лет стал значительный рост интереса к ESG-повестке со стороны российского бизнеса. Все больше компаний, особенно крупных корпораций, интегрируют принципы ESG в свои стратегии развития. Это связано с несколькими факторами:

1 Российские компании, работающие на международных рынках, вынуждены соответствовать мировым стандартам в области устойчивого развития.

2 Все больше инвесторов, как российских, так и зарубежных, учитывают ESG-факторы при принятии инвестиционных решений.

3 Российское правительство активно продвигает повестку устойчивого развития, что создает дополнительные стимулы для бизнеса [5].

4 Растет осознанность потребителей, которые все чаще отдают предпочтение компаниям с сильной ESG-позицией.

Исследования Росстата показывают, что в 2022 г. около 40 % крупных российских компаний активно занимались экологической отчетностью, что является

важным индикатором растущего интереса к устойчивому развитию. Однако только 10 % из этих компаний уделяют внимание социальным и управленческим аспектам ESG. В 2021 г. инвестиции в проекты с фокусом на ESG в России увеличились на 18 % по сравнению с 2020 г., а объем выпуска зеленых облигаций составил более 15 млрд. рублей.

Согласно отчету Всемирного экономического форума, 65 % международных инвесторов в 2022 г. заявили о намерении учитывать ESG-факторы при принятии инвестиционных решений. Этот тренд также находит отклик в России. По данным исследования *KPMG*, в 2023 г. почти 58 % крупных российских компаний заявили о внедрении ESG-политик. Наибольший интерес к ESG-отчетности и инициативам проявляют компании в таких секторах, как энергетика, металлургия и финансы.

В 2022 г. объем инвестиций в проекты с фокусом на устойчивое развитие в России увеличился на 18 % по сравнению с предыдущим годом, достигнув 22 млрд руб. Ожидается, что в 2027 г. этот показатель будет продолжать расти, чему способствует рост популярности «зеленых» облигаций. В России в 2022 г. объем выпуска таких облигаций составил более 15 млрд. рублей, что в 2 больше, чем в 2021 г. [7].

Экологический аспект ESG-повестки приобретает особое значение для российского бизнеса. Это связано как с глобальными вызовами (изменение климата, истощение природных ресурсов), так и с специфическими российскими проблемами (загрязнение окружающей среды, необходимость модернизации промышленности).

Компания «РусГидро» осуществила инвестиции в проекты, направленные на восстановление экосистемы реки Амур, что привлекло интерес как отечественных, так и зарубежных инвесторов. В 2022 г. Россия оказалась среди стран с крупнейшими объемами новых экологически ориентированных проектов, что свидетельствует о возрастающем понимании важности экологической трансформации.

Многие крупные российские компании, особенно в сырьевом секторе, активно внедряют программы по снижению выбросов парниковых газов, повышению энергоэффективности, переработке отходов. Например, «Норильский никель» реализует масштабную экологическую программу, направленную на снижение

выбросов диоксида серы. «Газпром» и «Роснефть» инвестируют в проекты по улавливанию и хранению углерода [35].

В 2023 г. компания Роснефть объявила о значительных инвестиционных вложениях в проекты по улавливанию углерода, планируя инвестировать до 3 млрд долл. в рамках реализации экологических программ. Одним из таких проектов является строительство крупнейшего завода по улавливанию углерода в России на месторождениях компании в Сибири, что позволит сократить углеродные выбросы на 15 %.

По последним данным, 56 % предприятий в российской нефтегазовой отрасли сообщили о внедрении мер по снижению углеродных выбросов в своей деятельности, что на 10 % больше по сравнению с 2021 г.

Кроме того, растет интерес к возобновляемым источникам энергии. Хотя Россия традиционно ассоциируется с ископаемым топливом, в последние годы наблюдается рост инвестиций в солнечную и ветровую энергетику.

Социальный аспект ESG-повестки также приобретает все большее значение для российского бизнеса. Компании уделяют больше внимания вопросам трудовых отношений, охраны труда, развития персонала, взаимодействия с местными сообществами [35].

В 2023 г. более половины крупных российских компаний объявили о внедрении программы по улучшению условий труда и профессионального роста для своих сотрудников, что подтверждается статистикой по улучшению рабочих стандартов и повышению удовлетворенности персонала. Такие компании, как «Сбербанк» и «РЖД», активно поддерживают внедрение социальных программ, направленных на улучшение жизни местных сообществ. Особенно активно в этом направлении работает «Газпром», который за последние три года инвестировал более 5 млрд руб. в социальные инициативы, такие как программы обучения для молодежи в труднодоступных регионах.

Многие крупные корпорации реализуют масштабные социальные программы. Например, «Северсталь» известна своими проектами по развитию городов присутствия, «Сбербанк» активно инвестирует в образовательные инициативы, а

«РУСАЛ» реализует программы поддержки местных сообществ в регионах своего присутствия [43].

Особое внимание уделяется вопросам разнообразия и инклюзивности. Все больше российских компаний внедряют политики, направленные на обеспечение равных возможностей для всех сотрудников, независимо от их пола, возраста, национальности или других характеристик.

Аспект корпоративного управления в ESG-повестке также претерпевает значительные изменения в российском бизнесе. Компании стремятся повысить прозрачность своей деятельности, улучшить качество корпоративного управления, внедрить лучшие мировые практики.

В настоящее время все больше компаний, таких как «Газпром» и «Лукойл», усиливают внимание к независимым директорам и формируют специализированные комитеты для обеспечения транспарентности и эффективного корпоративного управления. Примером является внедрение системы отчетности и рисков в ESG-компании, позволяющая улучшить взаимодействие с инвесторами.

Ключевые тенденции в этой области включают:

1 Усиление роли независимых директоров в советах директоров.

2 Внедрение систем управления рисками, включая ESG-риски.

3 Повышение прозрачности отчетности, в том числе в области устойчивого развития.

4 Развитие систем комплаенс и противодействия коррупции.

Многие российские компании, особенно публичные, активно работают над улучшением своих практик корпоративного управления. Это связано как с требованиями регуляторов и бирж, так и с стремлением повысить инвестиционную привлекательность.

Одной из важных тенденций последних лет стало развитие практики ESG-отчетности в российском бизнесе. Все больше компаний публикуют отчеты об устойчивом развитии, раскрывая информацию о своих экологических, социальных и управленческих практиках.

Этому способствует как запрос со стороны инвесторов и других стейкхолдеров, так и регуляторные требования. В 2021 г. Банк России выпустил рекомендации по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ, что дало дополнительный импульс развитию ESG-отчетности.

В 2022 г. в России был принят новый стандарт для раскрытия нефинансовой отчетности, согласно которому компании обязаны публиковать данные о своих практиках в области устойчивого развития и ESG. Этот шаг значительно повысил прозрачность и улучшил доступность информации для инвесторов. По данным Росстата, более 45 % крупных компаний в России в 2022 г. начали публиковать регулярные ESG-отчеты, что на 15 % больше по сравнению с предыдущим годом.

Многие российские компании переходят на международные стандарты отчетности в области устойчивого развития, такие как *GRI (Global Reporting Initiative)* или *SASB (Sustainability Accounting Standards Board*) [10].

Еще одной важной тенденцией стало развитие ESG-финансирования в России. Все больше компаний и финансовых институтов обращаются к инструментам «зеленого» и социального финансирования.

В 2019 г. на Московской бирже был создан сектор устойчивого развития, где размещаются «зеленые» и социальные облигации. С тех пор объем выпусков таких облигаций постоянно растет. Крупные российские банки, такие как Сбербанк и ВТБ, активно развивают направление ESG-финансирования, предлагая специальные продукты для компаний, реализующих проекты в области устойчивого развития.

Важной тенденцией стало использование цифровых технологий для решения ESG-задач. Многие российские компании внедряют цифровые решения для мониторинга и управления своим экологическим воздействием, повышения энергоэффективности, улучшения условий труда и безопасности сотрудников.

Компания «Газпром нефть» использует искусственный интеллект и большие данные для оптимизации процессов добычи и переработки нефти, что позволяет снизить экологическую нагрузку. «Северсталь» внедряет цифровые двойники

производственных процессов, что помогает повысить эффективность и снизить выбросы [5].

С ростом интереса к ESG-повестке растет и спрос на соответствующую экспертизу. В России появляется все больше консалтинговых компаний, специализирующихся на ESG-вопросах. Крупные аудиторские фирмы развивают свои практики в области устойчивого развития.

Кроме того, растет спрос на специалистов в области ESG внутри компаний. Многие крупные корпорации создают отдельные подразделения, отвечающие за устойчивое развитие и ESG-вопросы.

Еще одной важной тенденцией стало включение ESG-тематики в образовательные программы. Ведущие российские вузы, такие как МГУ, ВШЭ, МГИМО, запускают курсы и программы, посвященные устойчивому развитию и ESG.

Кроме того, многие компании развивают собственные образовательные инициативы в области ESG. Например, Сбер запустил онлайн-курс по устойчивому развитию, доступный для всех желающих.

Таким образом, ESG-повестка в российском бизнесе находится на этапе активного развития. Несмотря на ряд вызовов, наблюдается устойчивый рост интереса к этой теме со стороны компаний, инвесторов и общества в целом. Крупные российские корпорации активно внедряют принципы устойчивого развития в свои стратегии, развивают практики ESG-отчетности, инвестируют в экологические и социальные проекты.

Важно отметить, что развитие ESG в России имеет свою специфику, связанную с особенностями экономики, законодательства и культуры. Однако общий вектор движения соответствует глобальным тенденциям.

В ближайшие годы можно ожидать дальнейшего развития ESG-повестки в российском бизнесе. Ключевыми факторами этого развития будут совершенствование нормативно-правовой базы, рост спроса на ESG-продукты со стороны инвесторов и потребителей, развитие технологий и экспертизы в области устойчивого развития. Для российских и мировых компаний внедрение принципов ESG становится не просто данью моде, а необходимым условием долгосрочной конкурентоспособности

и устойчивого развития. Те компании, которые сумеют эффективно интегрировать ESG-факторы в свои бизнес-модели, получат значительные преимущества в привлечении инвестиций, управлении рисками и создании долгосрочной стоимости.

3.2 Направления совершенствования ESG-стратегий в международных компаниях

Ввиду последних событий в мировом сообществе наблюдаются направления совершенствования по внедрению ESG-принципов, связанных с бережным отношением к окружающей среде, улучшением условий труда и совершенствованием корпоративного управления в стратегии развития организаций [24].

Появляется все больше компаний в разных секторах экономики, которые готовы отказаться от получения высокой доли прибыли в краткосрочной перспективе в пользу обеспечения долгосрочной устойчивости инвестиционных показателей и соответствия общественным ценностям в рамках ответственного экологического и социально-ориентированного управления.

По данным Института управления и отчетности (*G&A*), к концу 2021 г. количество крупных компаний, присоединившихся к данной инициативе, превысило 4100, их совокупный объем активов составлял более 110 трлн долл. США.

Несмотря на то, что факторы устойчивого развития учитываются, как в корпоративном, так и государственном секторах экономики, методологическая база внедрения принципов ESG в практическую деятельность и оценки ESG продолжает совершенствоваться [9].

Наибольшие затруднения при реализации ESG-повестки испытывают компании среднего и малого бизнеса, поскольку усилия участников, разрабатывающих соответствующие методические подходы, не привели к появлению единых согласованных стандартов регулирования корпоративных практик ESG на глобальном уровне.

В этой связи следует отметить наличие существенных терминологических различий, дифференциации в подходах к ответственному инвестированию,

включающих отрицательный или положительный выбор инвестиционных направлений, корректировку инвестиционных портфелей, методы и алгоритмы трансформации бизнеса в соответствии с требованиями ESG.

На современном этапе выделяются следующие основные направления совершенствования ESG-стратегий в международных компаниях:

1 Интеграция ESG-принципов в долгосрочную стратегию компании. На практике многие организации формулируют экологические или социальные цели отдельно от финансовых целей.

Например, компания может заявлять о снижении выбросов, но при этом не связывать эту задачу с инвестициями в оборудование, логистику, энергию, поставщиков и систему мотивации менеджмента.

Для международной компании более зрелым подходом будет включение ESG-показателей в стратегические планы, бюджеты, инвестиционные комитеты и систему *KPI* руководителей [22].

Стоит отметить, что создание универсальной ESG-стратегии для всех компаний на современном этапе невозможно, так как компаниям необходимо учитывать отрасль, географию, бизнес-модель, а также структуру рисков. Компания должна определить, какие ESG-факторы действительно оказывают влияние на её дальнейшее развитие.

2 Повышение качества ESG-отчетности. Международные стандарты *IFRS S1, IFRS S2, GRI, ESRS* и требования *CSRD* показывают, что отчетность об устойчивом развитии становится более строгой по содержанию. В неё должны входить единые методики, ответственные подразделения, контроль качества, сопоставимость показателей по годам и возможность внешней проверки.

Направления совершенствования ESG-стратегий международной компании представлены в таблице 12 [17].

Таблица 12 – Направления совершенствования ESG-стратегий международной компании [17]

Направление	Содержание	Ожидаемый результат
Интеграция в долгосрочную стратегию компании	Связь ESG-целей с инвестициями, бюджетами, KPI, производством и закупками	ESG влияет на реальные управленческие решения
Повышение качества отчетности	Применение *IFRS S1, IFRS S2, GRI, ESRS,* единых методик и проверки данных	Повышается доверие инвесторов, партнеров и регуляторов
Цифровизация *ESG-data*	Автоматизированный сбор данных, аналитика, платформы, *AI*-инструменты	Снижаются ошибки и ускоряется подготовка отчетности
Климатическая трансформация	Переходные планы, учет выбросов, энергоэффективность, *carbon pricing*	Снижаются климатические и регуляторные риски
Контроль цепочек поставок	Проверка поставщиков, кодексы поведения и аудит	Снижаются риски нарушений вне головной компании
Социальная устойчивость	Охрана труда, развитие персонала, права человека, инклюзия, работа с сообществами	Повышается устойчивость трудовых и общественных отношений
ESG-риск-менеджмент	Включение ESG-рисков в общую карту рисков и систему внутреннего контроля	Компания заранее видит угрозы и готовит меры реагирования

3 Цифровизация *ESG-data.* Международные компании обрабатывают значительные объемы информации: производственные показатели, энергетические данные, закупки, выбросы, сведения о персонале, результаты аудита поставщиков, жалобы, данные по отходам и воде. Ручной сбор такой информации приводит к ошибкам, задержкам и высокой нагрузке на сотрудников. Цифровые платформы позволяют сделать процесс более автоматизированным, так как данные собираются по единым формам, проходят проверку, связываются с ответственными подразделениями и используются не только в годовом отчете, но и в текущем управлении [16].

Использование искусственного интеллекта и аналитических алгоритмов может помочь выявлять аномалии, прогнозировать риски и сравнивать показатели по филиалам. Если поставщик предоставляет недостоверную информацию, цифровая платформа не всегда сможет это выявить без аудита и проверки документов. В связи с этим возникает необходимость развития ESG-*data* вместе с внутренним контролем и обучением сотрудников.

4 Климатическая трансформация бизнеса. В ведущих международных компаниях климатические цели затрагивают капитальные вложения, структуру энергопотребления, логистику, закупки сырья, проектирование продукции и выбор поставщиков. Развитие углеродного ценообразования усиливает экономическое значение выбросов. Если компания не учитывает будущую стоимость углерода, она может столкнуться с ростом издержек, потерей конкурентоспособности или сложностями при работе на рынках с более жесткими климатическими требованиями [12].

5 Управление цепочками поставок. Поставщик может нарушать трудовые права, использовать неэкологичные технологии, не учитывать выбросы, иметь коррупционные практики или предоставлять неполные данные. Если компания не контролирует такие риски, её ESG-отчетность становится уязвимой. Поэтому в стратегию необходимо включать требования к поставщикам, кодекс поведения, риск-оценку контрагентов, аудит и механизм корректирующих действий [31].

Практическая проблема состоит в том, что не все поставщики обладают ресурсами для полноценной ESG-отчетности. Малые компании могут не иметь специалистов, цифровых систем и опыта раскрытия данных. В данном случае, более реалистичным подходом становится поэтапное внедрение поставщиков в ESG-стратегию, именно так компания снизит риски, не разрушая цепочку поставок.

6 Борьба с гринвошингом. Любое публичное утверждение об экологичности, углеродной нейтральности, социальной ответственности или устойчивой цепочке поставок должно иметь доказательную основу: методику, показатель, период, границы учета.

Компании важно раскрывать не только успехи, но и ограничения. Например, если часть выбросов не учтена из-за недостатка данных по поставщикам, необходимо указать текущее значение. Данный подход повышает доверие к компании, так как показывает зрелость управления и понимание собственных слабых мест.

7 Включение ESG в систему риск-менеджмента. ESG-риски должны находиться в общей карте рисков компании рядом с финансовыми, операционными, правовыми, рыночными и репутационными рисками (таблица 13).

Таблица 13 – Внедрение ESG-рисков в систему риск-менеджмента [46]

ESG-риски	Индикаторы мониторинга	Меры реагирования
Климатический риск	Выбросы, энергопотребление, доля возобновляемой энергии, углеродные платежи.	Переходный план, энергоэффективность, низкоуглеродные технологии, сценарный анализ.
Риск цепочки поставок	Доля проверенных поставщиков, результаты аудита, нарушения кодекса поведения.	*Due diligence*, обучение поставщиков, корректирующие планы, пересмотр контрактов.
Социальный риск	Травматизм, текучесть кадров, жалобы, обучение, показатели инклюзии.	Программы охраны труда, развитие персонала, каналы обратной связи, единые стандарты.
Управленческий риск	Коррупционные инциденты, внутренние проверки, конфликт интересов, качество раскрытия.	Комплаенс, внутренний аудит, контроль совета директоров, политика прозрачности.
Риск гринвошинга	Несоответствие заявлений данным, отсутствие методики, неполное раскрытие границ учета.	Проверка публичных заявлений, независимый аудит, раскрытие ограничений и методик.

Необходимость ESG-трансформации обусловлена тем, что в ходе инвестиционного анализа потенциальные инвесторы все чаще используют инструментарий выявления рисков и возможностей устойчивого развития, ориентируясь не только на финансовые критерии, но и на факторы, непосредственным

образом связанные с экологическими, социальными и управленческими аспектами, в том числе получение положительного экологического или социального эффектов.

Кроме того, отсутствие стандартизированной практики отчетности и прозрачности, а также трудности трансформации качественной информации в количественную создают дополнительные препятствия для надлежащей интеграции факторов устойчивости в инвестиционные решения. Следует обратить внимание, что усилия компаний, направленные на выявление и решение ESG-проблем, являющихся существенными для развития бизнеса, должны быть неотъемлемой частью мероприятий по обеспечению устойчивости функционирования, снижению рисков и реализации стратегии, поскольку в долгосрочной перспективе это приведет к увеличению акционерной стоимости.

Принципиально важным фактором при переходе к ESG-принципам является управление рисками. В связи с этим трансформация бизнес-модели предполагает включение в систему риск-менеджмента компании дополнительных видов рисков – экологических, климатических, социальных, управленческих, которые оказывают значительное влияние на результаты деятельности компании, в том числе финансовые.

Для включения ESG в риск-менеджмент компания может использовать несколько инструментов:

– необходимо определить перечень существенных ESG-рисков по странам, подразделениям и цепочкам поставок;

– к каждому риску следует назначить ответственное лицо и указать показатели мониторинга;

– разработать меры реагирования (от модернизации оборудования и смены поставщиков до программ обучения и усиления внутреннего контроля);

– совет директоров должен регулярно получать информацию о наиболее значимых ESG-рисках, а не только итоговый отчет за год [50].

Выполнение взятых на себя обязательств по учету факторов устойчивого развития в корпоративном секторе экономики требует проведения

ESG-трансформации бизнеса, для чего целесообразно использовать следующую схему (рисунок 4).

Рисунок 4 – Схема процесса ESG-трансформации бизнес-модели [27]

Следует выделить ключевые вопросы, решение которых играет важную роль для продолжения исследований и практических преобразований в этой сфере:

– необходимость обеспечения актуальности и согласованности информации в процессе подготовке отчетности, раскрывающей учет факторов ESG;

– снижение влияния субъективных элементов в процедурах оценки ESG;

– повышение прозрачности деятельности в соответствии с целями инвесторов в области устойчивого финансирования, связанных с получением социальной и финансовой отдачи;

– построение эффективного взаимодействия с партнерами, потребителями и регулирующими структурами [27].

На горизонте 5–10 лет развитие ESG-стратегий будет определяться несколькими процессами:

– устойчивая отчетность будет становиться более обязательной;

– инвесторы будут требовать не общих обещаний, а связи ESG с финансовыми результатами, рисками и долгосрочной стоимостью бизнеса;

– климатическая повестка будет сильнее влиять на производство, логистику и международную торговлю;

– цифровые технологии и *AI* будут использоваться для анализа ESG-данных, но одновременно возрастут требования к качеству и проверке исходной информации.

– международные компании будут глубже контролировать цепочки поставок. Если компания использует сырье, комплектующие или услуги поставщиков, она должна понимать, какие экологические и социальные риски возникают на этих этапах;

– социальный блок ESG будет постепенно укрепляться, потому что кадровая устойчивость, безопасность труда, права человека и доверие местных сообществ становятся важными условиями долгосрочного развития.

К перспективам развития esg-стратегии на современном этапе относится:

1 Растущее осознание важности устойчивого развития. Наблюдается рост понимания важности ESG как на уровне бизнеса, так и на уровне общества в целом.

Это проявляется в:

– увеличении числа компаний, публикующих нефинансовую отчетность;

– росте интереса потребителей к экологически и социально ответственным продуктам и услугам;

– повышении внимания СМИ к вопросам устойчивого развития;

– увеличении числа образовательных программ и курсов по ESG в вузах и бизнес-школах.

В последние годы российские власти активно развивают инициативы, направленные на устойчивое развитие. В 2023 г. был анонсирован запуск новой зеленой таксономии, которая установит критерии для «зеленых» инвестиций. Также предусмотрено введение налоговых льгот для организаций, работающих в данной области, что должно стимулировать рост интереса к проектам, способствующим сокращению углеродного следа.

2 Государственная поддержка ESG-инициатив. Правительство России предпринимает шаги по поддержке ESG-повестки, что включает:

– разработку национальной таксономии зеленых проектов, которая определит критерии для «зеленых» инвестиций;

– создание стандартов ESG-отчетности для российских компаний;

– внедрение механизмов государственной поддержки «зеленых» проектов, включая льготное финансирование;

– разработку национальной стратегии низкоуглеродного развития;

3 Необходимость адаптации к глобальным тенденциям. Российские компании вынуждены адаптироваться к глобальным ESG-тенденциям, что обусловлено:

– введением углеродного налога в ЕС, что может повлиять на экспортеров;

– ужесточением требований международных инвесторов к ESG-показателям компаний;

– глобальным трендом на декарбонизацию экономики;

– растущим вниманием к вопросам изменения климата и социальной ответственности на международном уровне.

4 Развитие технологий. Технологический прогресс делает внедрение ESG-практик более доступным и эффективным:

– развитие цифровых платформ для сбора и анализа ESG-данных;

– внедрение IoT и AI для мониторинга экологических показателей;

– развитие «зеленых» технологий, делающих устойчивое развитие более экономически привлекательным;

– появление новых финтех-решений для ESG-инвестирования и «зеленого» финансирования.

Таким образом, в процессе принятия инвестиционных решений наряду с финансовыми показателями все больше принимаются в расчет социальные, экологические и этические принципы деятельности компании, что требует раскрытия корпоративной информации в области ESG. Несмотря на наличие запроса со стороны бизнес-структур, усилия участников, разрабатывающих соответствующие методические подходы, не привели к появлению единых согласованных стандартов регулирования корпоративных практик ESG на глобальном уровне. По сей день отсутствует единый методический подход интеграции концепции ESG в систему корпоративного менеджмента, что затрудняет процесс ESG-трансформации бизнес-моделей, доставляя при этом наибольшие затруднения компаниям среднего и малого бизнеса.

Заключение

Парадигма глобальной экономики обусловлена климатической повесткой, целями устойчивого развития и ESG-переходом. Практически сложилась многоуровневая система мотивации внедрения ESG-принципов и объективная необходимость учета ESG-факторов и оценки ESG-рисков финансовыми структурами, кредитными учреждениями и инвесторами при планировании и реализации стратегий, проектов, планов. Новацией рынка стали рейтинги ESG, которые являются отправной точкой для принятия инвестиционных решений и важным инструментом оценки кредитными организациями ESG-рисков.

ESG-стратегия представляет собой стратегически ориентированную политику, требующую выделения определенных инвестиций. Реализация большинства ее мероприятий требует постоянного внимания и плановых инвестиций, и не может осуществляться случайно или время от времени из-за возможных значительных потерь и отсутствия запланированного эффекта. Поэтому степень готовности потребителя как участника общества с определенным уровнем развития, где восприятие социальной ответственности должно рассматриваться как ключевой фактор, определяющий действия по структуре мер, которые корпорация в конкретной стране должна осуществлять в рамках выбранной стратегии позиционирования и развития на занимаемом рынке.

Существует множество стимулов, благодаря которым компании активно включают информацию по ESG-факторам в свою отчетность и формировать ESG-стратегию. Среди них доказанное многочисленными исследованиями улучшение финансового состояния компании в долгосрочной перспективе, обретение репутации надежного и ответственного инвестора, получение государственной поддержки, открытие новых инвестиционных возможностей и возможностей эффективного партнерства.

Как в России, так и за рубежом по-прежнему существуют проблемы перехода к данной концепции ввиду слабой осведомлённости об ESG-повестке, отсутствие специалистов в этой области, приоритетность привычных направлений развития,

непонимание необходимости внедрения управления по ESG-факторам и т.д.

В ESG-стратегии имеются глубокие корни, отражающие именно те противоречия, накопленные к настоящему времени человечеством и которым предстоит быть решёнными. В этом и причина востребованности ESG-практики, несмотря на все сложности.

Изменение модели потребления, приверженность новых поколений к ответственным компаниям и натуральной продукции, заинтересованной инвесторов в компаниях с ответственными практиками, также являются особенностями сегодняшнего этапа развития общества. Все это выступает драйверами ESG-трансформации компаний.

Последние несколько лет концепция устойчивого развития стремительно захватывает мир, тем самым видоизменяя социум, порождая новые социальные паттерны и немаловажно-перестраивая управленческие бизнес-модели. Традиционными лидерами, задающими тренды развития в данной сфере, являются Европа и США, но активная изоляция призывает к возможному развитию собственных национальных стандартов. Стратегию развития каждая компании определяют самостоятельно, поэтому на этапе разработке этой стратегии возможно нахождение баланса между требуемыми финансовыми вложениями и планируемым финансовым результатом. Компании необходимо установить чёткие цели и показатели эффективности, которые будут измерять прогресс в реализации ESG-принципов. Это требует вовлечения всех уровней управления и сотрудников, а также регулярного мониторинга и отчётности.

Реализация ESG-стратегии играет ключевую роль в обеспечении экономического роста, защите окружающей среды и повышении качества жизни. Несмотря на наличие ряда объективных проблем при реализации ESG-стратегии в современной России, существует высокая востребованность в продолжении работы по всем ключевым вопросам данной сферы. Преодоления возникающих проблем предполагает использование комплекса различных мер, направленных на реализацию передового опыта и принципов организации хозяйственной деятельности. Распространение информации, относительно получения практической пользы от

реализации ESG-стратегии, на сегодняшний день трансформируется в дополнительную форму стимулирования привлечения национальных предприятий к социально ответственному взаимодействию. Ориентация на потребителя и забота о человеческом капитале, обучение сотрудников ключевым принципам и ценностям ESG становятся главным фактором продолжения работы в данном направлении.

Список использованных источников

1 Абрамкина К. А. ESG стратегии: опыт и лучшие практики российских компаний // Интеллектуальная инженерная экономика и индустрия 5 (ЭКОПРОМ) сборник трудов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 2023. С. 181–183.

2 Адаменко А. А. Интеграция, взаимодействие и активация организационно-управленческих, социально-экономических и ресурсно-экологических факторов при преодолении новых вызовов продвижения ESG-повестки и переходе к практической реализации ESG-стратегии // ЕГИ. 2025. № 1. С. 553–558.

3 Аналитический форум ESG: события и тренды. URL: https://ac-forum.ru/upload/medialibrary/analytics/ESG_monitoring_April_2026.pdf (дата обращения: 12.02.2026).

4 Антипова О. В. Переработка биоресурсов нефтегазовыми компаниями в рамках ESG-стратегии // Векторы благополучия: экономика и социум. 2024. № 1 (52). С. 127–138.

5 Батаева Б. С. ESG-рейтинги: концепция, методология, практика. М. : КНОРУС, 2021. № 3. С. 12–15.

6 Братчиков А. М. Управление климатическими рисками как элемент финансовой стратегии корпорации // Региональная и отраслевая экономика. 2026. № 3. С. 104–111.

7 Вострикова Е.О. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. № 7. С. 117–129.

8 Власова Н. С. Основные этапы развития и становления ESG-принципов // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). С. 954–957.

9 Галазова С. С. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность корпоративного сектора // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2018. № 4 (64). С. 81–86.

10 Герцик Ю. Г. Интеграция концепций устойчивого развития и менеджмента качества // Экономика, предпринимательство и право. 2022. № 1. С. 33–46.

11 Гизатуллин А. В. ESG-трансформация как фактор повышения конкурентоспособности российских компаний // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 1. С. 79–90.

12 Гузырь В. В. Инновационная ESG-трансформация фирм как глобальный тренд устойчивого развития // Экономика и управление инновациями. 2022. № 1(20). С. 33–43.

13 Дегтярева В. В. Исследование и развитие ESG-повестки на российском рынке в условиях геополитической обстановки в мире// Вестник университета. 2023. № 2. С. 33–40.

14 Демиденко Д. С. Оценка эффективности деятельности предприятий на основе ESG концепции // π-Economy. 2022. Т. 15, № 4. С. 82–95.

15 Дерновская И.Н. Рейтинги отчетности в области устойчивого развития // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: сборник научных трудов V международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25–26 февраля 2021 года. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. 2021. С. 136–139.

16 Довбий И. П. Аудит ESG-отчетности предприятий энергетического и промышленного сектора Российской экономики: вызовы и проблемы // Экономика и менеджмент. 2025. № 1. С. 50–58.

17 Ермохин А. В. Цифровая трансформация ESG-повестки в мире // Digital. 2022. № 3. С. 111–115.

18 Жердева О. В. МСФО и ESG-отчетность: как стандарты способствуют устойчивому развитию бизнеса // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 5. С. 56–59.

19 Жукова Е. В. ESG-факторы и ответственное инвестирование в фокусе стратегического развития // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2021. Т. 10. № 3. С. 4–11.

20 Замятина М. Ф. ESG-факторы в стратегиях компаний и регионов России и их роль в региональном инновационном развитии // Вопросы инновационной экономики. 2022. № 1. С. 501–515.

21 Захарин Ю. С. Корпоративная стратегия и управление портфелем бизнесов корпорации: подходы в достижении корпоративного преимущества // Синергия Наук. 2022. № 78. С. 684–689.

22 Зверева А. Д. «S»-компонента в деятельности российских компаний как составляющая ESG-стратегии // Социально-трудовые исследования. 2023. № 3 (52). С. 110–114.

23 Измайлов М. К. Роль ESG менеджмента в стратегии развития предприятия // Beneficium. 2024. № 1 (50). С. 171–176.

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

25 Измайлова М. А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 2. С. 185–201.

26 Кабир Л.С. Социально ответственное инвестирование: тренд или временное явление // Экономика. Налоги. Право. 2021. № 5. С. 111–123.

27 Кариан С. Принятие решений в управлении промышленными предприятиями по внедрению ESG-стратегий для устойчивого развития: обзорный материал // ЕГИ. 2024. № 6 (56). С. 1055–1058.

28 Кафтулина Ю. А. Развитие ESG-повестки в России: новые подходы, практики и стратегические трансформации // Финансовый менеджмент. 2025. № 12-2. С. 446–456.

29 Кирильчук С. П. ESG-трансформация как экономический императив: подходы теории предпринимательства и инноваций // Современная конкуренция. 2026. № 1 (109). С. 109–126.

30 Козлова А. И. ESG-стандарты для управления устойчивым развитием компании // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 62–65.

31 Курганова Е. Б. ESG-повестка как коммуникационный тренд в России: проверка на хрупкость в условиях неопределенности // Ученые записки Новгородского государственного университета. 2022. № 4. С. 384–388.

32 Кудина М. В. Адаптации ESG-стратегий бизнеса в условиях нестабильности // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. №112. С. 45–63.

33 Лион П. Ю. ESG-рейтинги – гигиена бизнеса будущего // Социодиггер. 2021. Т. 2, № 7. С. 27–30.

34 Лозовский Д. С. Общие черты и различия отечественных и зарубежных ESG рейтингов // Финансовая экономика. 2023. № 9. С. 57–60.

35 Львова Н.А. Ответственные инвестиции: теория, практика, перспективы для Российской Федерации. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2021, Т. 3. С. 56–67.

36 Мажорина М.В. ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контракты» // Актуальные проблемы российского права. 2021. Т. 16, № 12. С. 185–198.

37 Макаров И. Н. ESG повестка как фактор конкурентоспособности бизнеса и регионов в контексте устойчивого развития // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2021. № 24. С. 26–36.

38 Марченков С.А. ESG-трансформация бизнеса в современных экономических и социальных реалиях // Вестник науки. 2023. Т. 2, № 10(67). С. 43–45.

39 Мичурина Н. А. Оценка перспективы внедрения обязательной нефинансовой отчетности в России // Общество: политика, экономика, право. 2025. №1. С. 98–104.

40 Овечкина А. И. ESG-трансформация российских компаний: проблемы и перспективы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-1(141). С. 107–113.

41 Орлова А. П. Корпоративные стратегии в условиях реализации ESG-принципов // Отходы и ресурсы. 2023. Т. 10, № s2. С. 1–11.

42 Патаевич Х. Х. Тренды развития ESG-стратегии в современном корпоративном секторе // Вестник евразийской науки. 2024. № 6S.

43 Пятыжкин А. С. ESG-инновации в корпоративной стратегии: влияние на финансовые показатели // Вестник евразийской науки. 2025. № 2S.

44 Персиянцев Л. М. Роль менеджмента в достижении устойчивых бизнес-процессов современных организаций // Вестник науки. 2026. № 2 (95). С. 96–102.

45 Порфирьев Б. Н. «Зеленые» тенденции в мировой финансовой системе. Мировая экономика и международные отношения. 2021. № 9. С. 5–16.

46 Ризванова И. А. ESG-трансформация российских компаний в условиях глобальной турбулентности // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2024. № 1. С. 28–39.

47 Романова А. А. Комплементация ESG-концепции и стратегии кадровой политики // ЕГИ. 2024. № 5 (55). С. 604–607.

48 Рязанова О. Е. Как российские компании встают на ESG-путь? // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2023. № 1(37). С. 140–148.

49 Седаш Т. Н. Направления и инструменты финансирования «зеленых» проектов в концепции устойчивого развития экономики. Финансы: теория и практика. 2023. С. 122–135.

50 Семенов Д. А. Влияние ESG-факторов на стратегию развития бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т.15 № 1А. С. 609–617.

51 Савченко Е.С. Наука и образование 2024: сборник материалов X-ой международной очно-заочной научнопрактической конференции в 2 т. Москва : Издательство НИЦ «Издание». 2024. 175 с.

52 Сизова Д. А. Устойчивое развитие и ESG-стратегии: новая эпоха управления // Экономическое развитие в XXI веке: тенденции, вызовы, перспективы: Сборник научных трудов XI научно-практической конференции. В 2-х частях, Москва, 06 апреля 2023 года. Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. 2023. С. 77–83.

53 Смирнов В. Д. Управление ESG-рисками в коммерческих организациях // Управленческие науки. 2020. № 3. С. 6–19.

54 Никоноров С. М. 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.

55 Ткач А. М. Необходимость ESG-факторов в корпоративной стратегии // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2025. № 2. С. 98–101.

56 Тумилевич Е. Н. Формирование стратегии устойчивого развития на основе КСО: модели и детерминанты в российском бизнесе // Beneficium. 2026. № 1 (58). С. 54–68.

57 Турбина К. Е. ESG-трансформация как вектор устойчивого развития: в 3 т. Т. 2 / Москва : Аспект Пресс. 2022. 650 с.

58 Федорова Е.А. Влияние корпоративной социальной ответственности на финансовые показатели компаний. Финансы и кредит. Т. 26. 2020. С.147–162.

59 Федотов С. Н. Современное состояние и направления развития ESG-банкинга в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2026. №1. С. 282–287.

60 Шубина Т. В. Влияние социальной составляющей ESG-стратегии на финансовую привлекательность компаний // Аудиторские ведомости. 2024. №2. С. 149–156.

61 Цыгалов Ю. М. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 88–95.

62 Топ-10 лидеров рейтинга ЭКГ-регион на федеральном уровне (2025 год). URL: https://raex-rr.com/ESG/regions/EKG-region/2025/ (дата обращения: 18.11.2025).

63 ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса. URL: https://экг-рейтинг.рф/ (дата обращения: 18.11.2025).

64 Apple. Environmental Progress Report 2025. Apple Inc. 2025. URL: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2025.pdf (дата обращения: 29.01.2026).

65 Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32023R2772 (дата обращения: 29.01.2026).

66 Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464 (дата обращения: 29.01.2026).

67 Environmental, social and governance performance: Can and how it improve internationalization of Chinese A-share listed enterprises. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11261765/ (дата обращения: 29.01.2026).

68 Environmental, social, and governance performance and technological innovation capabilities of enterprises: based on the perspective of knowledge management. 2024. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2024.1342420/full (дата обращения: 29.01.2026).

69 ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая логика. URL: https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-logika/ (дата обращения: 18.11.2025).

70 Green, green, it is green they say: a conceptual framework for measuring greenwashing on firm level. 2023. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00718-w (дата обращения: 29.01.2026).

71 GRI 1: Foundation 2021. Global Reporting Initiative. 2021. URL: https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-1-foundation-2021/ (дата обращения: 29.01.2026).

72 How effective is digital transformation? Heterogeneous insights from listed companies ESG performance. 2024. DOI: 10.1057/s41599-024-04039-5. - URL: https://www.nature.com/articles/s41599-024-04039-5 (дата обращения: 29.01.2026).

73 IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS Foundation. 2023. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements.html (дата обращения: 29.01.2026).

74 IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS Foundation. 2023. URL: https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/ifrs-s2/ (дата обращения: 29.01.2026).

75 KPMG. Survey of Sustainability Reporting 2024. - KPMG International. 2024. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf (дата обращения: 29.01.2026).

76 Microsoft. Environmental Sustainability Report 2025. Microsoft. 2025. URL: https://cdndynmedia1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-Environmental-Sustainability-Report.pdf (дата обращения: 29.01.2026).

77 Nestle. Creating Shared Value at Nestle 2025: Our impact. Nestle. 2025. URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/creating-shared-value-nestle-2025.pdf (дата обращения: 29.01.2026).

78 OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing. 2023. URL: https://www.oecd.org/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct-81f92357-en.htm (дата обращения: 29.01.2026).

79 Practical evaluation of intelligent algorithms in ESG management of manufacturing enterprises. 2024. URL: https://www.nature.com/articles/s41598-024-70376-9 (дата обращения: 29.01.2026).

80 PwC. Global Investor Survey 2024. PwC. 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html (дата обращения: 29.01.2026).

81 Risk management strategy for supply chain sustainability and resilience capability. 2024. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41283-023-00138-w (дата обращения: 29.01.2026).

82 The effect of ESG scores on firm value in Chinese listed companies. 2024. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00546-2 (дата обращения: 29.01.2026).

83 The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles (дата обращения: 29.01.2026).

84 Unilever. Annual Report and Accounts 2025. Unilever PLC. 2025. URL: https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2025.pdf (дата обращения: 29.01.2026).

85 UN PRI. Principles for Responsible Investment. URL: https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment (дата обращения: 29.01.2026).

86 World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. - Geneva : World Economic Forum, 2026. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (дата обращения: 29.01.2026).

87 World Bank. State and Trends of Carbon Pricing 2026. Washington, DC: World Bank. 2026.URL: https://openknowledge.worldbank.org/ (дата обращения: 29.01.2026).

88 World Bank. State and Trends of Carbon Pricing 2025. Washington, DC: World Bank. 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/ (дата обращения: 29.01.2026).