

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Задедюрина Екатерина Константиновна

РЕАЛИЗАЦИЯ ESG-СТРАТЕГИИ
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Беляева Ирина Юрьевна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 12 октября 2026 г. в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

Председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Беденко Н.Н., д.э.н., доцент;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Капустина Н.В., д.э.н., доцент;
Кожевина О.В., д.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Полевой С.А., д.техн.н., доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 3 июля 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Сложные многоступенчатые процессы, динамично и непредсказуемо изменяющие глобальные рынки всех отраслей и сфер общества, включая государственный и реальный сектор экономики, обусловили причины и «толчок» к видоизменению действующих и поиску новых подходов к стратегическому развитию компаний.

Комплексные факторы как внешней среды, среди которых как наиболее масштабные можно выделить распространение коронавирусной инфекции, ужесточение законодательства, достаточно углубленно влияющее на рыночную конъюнктуру, поведенческие особенности на рынках как граждан, так и бизнеса, непредсказуемая изменчивая в разных направлениях векторов ситуация с климатическими рисками, активизация конфликтных ситуаций локальных противоречий и на международной арене, что усиливает геополитическую напряженность и влечет за собой санкционные действия в отношении физических и юридических лиц государства, формирование влияния посредством сети «Интернет» в целом и социальных сетей в частности и так далее, так и внутренней среды, выражающиеся, в том числе в потребности модернизации и мобилизации разных типов ресурсов организаций, обуславливают необходимость своевременной адаптации ESG-стратегии к условиям глобальных вызовов и обеспечения максимально возможной эффективной реализации российскими компаниями.

Актуальность темы исследования определяется возрастающей неопределенностью условий функционирования национальных компаний и реализации корпоративных стратегий в части достижения, в том числе целей, связанных с ESG-критериями, необходимостью в связи с этим изучения и систематизации научной информации по реализации ESG-стратегии. Сформировавшееся положение требует необходимости проведения исследования проблематики реализации корпоративной ESG-стратегии российских компаний,

анализа возникающих факторов влияния и возможности развития в условиях глобальных вызовов.

Степень разработанности темы исследования. Теоретическая база стратегического менеджмента представлена в трудах зарубежных ученых: И. Ансоффа, Дж. Аргенти, Дж. Барни, Х. Виссема, Р. Гранта, П. Дойля, П. Друкера, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А.Д. Стрикленда, А.А. Томпсона, Ф. Хедоури, А. Чандлера, а также российских ученых: Л.Е. Басовского, В.С. Боковой, О.С. Виханского, И.Н. Герчиковой, В.В. Мельникова, В.С. Сизова, В.П. Сладкевича, Р.А. Фатхутдинова, Ю.М. Цыгалова, А.Д. Чернявского, И.С. Штаповой.

Теоретическая база корпоративного управления представлена в трудах зарубежных авторов: А. Берли, Б. Вернерфельта, П. Гомперса, М. Дженсена, Т. Джонса, У. Меклинга, Ж. Минза, М. Рое, Ч. Хилла, М. Хитта, а также российских авторов: А.И. Алмазовой, Б.С. Батаевой, В.С. Белых, И.Ю. Беляевой, А.Ю. Боттаева, И.Ю. Бочаровой, Е.И. Велеско, В.Р. Веснина, З.О. Гукасян, О.В. Даниловой, Г.Б. Кочеткова, А.С. Кудрявцевой, Л.В. Кузнецовой, К.А. Меликян, М.М. Пуховой.

Практические аспекты корпоративного управления, устойчивого развития исследуются такими учеными и действующими практиками, как Н.Э. Бабичева, Б.С. Батаева, И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, А.Ю. Жданов, М.М. Пухова, Х.П. Харчилава, Ю.М. Цыгалов, М.А. Эскиндаров и другие.

В опубликованных российских исследованиях не в полной мере проработаны возможные для российской практики направления формирования и трансформации ESG-стратегии, не выработан инструментарий, учитывающий особенности развития российских компаний в условиях глобальных вызовов. Имеющиеся научные исследования и их результаты носят, безусловно, основополагающий характер, при этом важно отметить, что в рамках развития направлений формирования и реализации ESG-стратегии, требуется дополнение содержания существующих положений, в том числе в части инструментария, учитывающего особенности развития российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Цель исследования – разработка инструментария, направленного на улучшение возможностей реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов.

В соответствии с целью исследования определены следующие **задачи**:

- провести теоретический анализ формирования и реализации корпоративных стратегий, в том числе ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов;
- обосновать системный подход к реализации сбалансированной ESG-стратегии;
- провести эмпирический анализ факторов влияния на реализацию ESG-стратегии;
- определить основные направления совершенствования возможностей реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов;
- оценить перспективы развития предлагаемого инструментария реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Объектом исследования являются российские компании, реализующие ESG-стратегию в актуальных условиях глобальных вызовов современного мира.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе реализации ESG-стратегии.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации» и п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Научная новизна исследования состоит в теоретико-методическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Теоретическая значимость работы состоит в приращении научных знаний в части концептуальных принципов и подходов к ESG, что выступает в качестве базового обеспечения и дополнительно усиливает возможности внедрения инструментария для результативного обеспечения конкретизированных аспектов деятельности национальных компаний в части реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов.

Практическая значимость работы выражается в разработке комплексного инструментария, применимого к использованию в рамках последовательных, а также отдельных этапов по внедрению, реализации и трансформации ESG-стратегии российских компаний в зависимости от складывающихся для определенной компании условий глобальных вызовов.

Методология и методы исследования. Методологической основой исследования послужили различные отечественные и зарубежные концепции, подходы и системы таких научных дисциплин, как теория корпоративного управления, теория стратегического менеджмента, основы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Методами исследования в данной диссертационной работе выступили методы общенаучного и ретроспективного анализа, сравнения, классификации, обобщения, а также контент-анализ, проведение экспертной оценки и моделирование. Теоретическую базу исследования составляют основополагающие идеи отечественных и иностранных исследователей и ученых, специалистов различных предметных отраслей науки, в числе которых теория менеджмента, экономическая теория, корпоративное и стратегическое управление. Эмпирической базой исследования являются нормативные и ненормативные правовые акты в сфере правового обеспечения области ESG-стратегии, а также смежных отраслей. Информационной базой данного исследования выступили исследования ученых и научных сотрудников, принятые и разрабатываемые стандарты в области устойчивого развития, материалы отчетности российских компаний, публикующих финансовую и нефинансовую отчетность по промежуточным и обобщенным результатам деятельности, официальные сайты российских компаний, рейтинговых агентств,

средств массовой информации, а также информация, полученная в ходе исследования зарубежных источников и при опросе менеджеров среднего звена российских компаний, проведенного посредством дистанционного сбора данных.

Положения, выносимые на защиту:

1) выявлены ключевые показатели эффективности реализации программ ESG-стратегии (приведение в соответствие правовому регулированию; интеграция программ с финансовыми ресурсами компании; оценка стратегических приоритетов у стейкхолдеров), которые в отличие от существующих предполагают возможность оценки влияния и прогнозирование воздействия глобальных вызовов, возникающих на каждом определенном этапе деятельности российской компании, что способствует более эффективной реализации ESG-стратегии в современной практике (С. 23-25);

2) доказано, что в условиях не в полной мере системного и последовательного интегрирования принципов ESG в стратегию компании возникает необходимость в использовании комплексного механизма внедрения ESG-критериев, учитывая фундаментальные планы ее развития; определен перечень основополагающих аспектов, подлежащих учету при использовании концептуальных подходов к включению ESG-критериев в корпоративную стратегию. Обоснован системный подход к формированию ESG-стратегии, признающий приоритетным принцип баланса между экологическим, социальным и управленческим аспектом сущности ESG-стратегии для достижения эффекта как в части намеченных целей компании, так и для обеспечения удовлетворения требований стейкхолдеров (С. 43-54);

3) разработана модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии, которая в отличие от существующих содержит инструмент long и short-листа стейкхолдеров с возможностью их включения и исключения при различных условиях деятельности, а также предполагает взаимное исследование влияния лиц, относящихся к категории как дружественных, так и недружественных государств, обеспечивая возможность анализировать реакцию компании,

реализующей ESG-стратегию, а также формировать оценку ESG-стратегии с точки зрения комплекса полученных данных (С. 89-90);

4) разработан алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний, призванный подготовить и обеспечить комплексный процесс модернизации, включающий формирование образа компании с определением основных драйверов, выступающих основанием принятия решения о корректировке стратегии, оценку рисков, разработку конкретизированных стадий при реализации мероприятий, распределение ответственности, а также непосредственную реализацию программ с обязательной корректировкой. Предлагаемая комплексность действий позволит эффективно адаптировать деятельность компаний в условиях глобальных вызовов в разрезе ESG-стратегии (С. 99-115);

5) предложена универсальная модель управления реализацией ESG-стратегии при влиянии глобальных вызовов, основанная на экстраполяции данных в результате проведенного анализа масштабных «провалов» в зарубежной и российской практике для прогнозирования действий в случае возникновения проблемных вопросов в будущем. Данная модель в отличие от существующих выделяет управление реализацией ESG-стратегии в разрезе E, S и G отдельно по каждому направлению, что позволит руководить процессами реализации ESG-стратегии, учитывая различия стейкхолдеров и их ожидания, а также вызовы, влияющие на них. Определены индикаторы качества реализации ESG, позволяющие обеспечивать возможность проведения экспресс-оценки стратегии в условиях глобальных вызовов (С. 124-126; 134-136).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность выводов подтверждена и обеспечивается данными из авторитетных источников, а также официальными данными финансовой и нефинансовой отчетности.

Основные результаты исследования опубликованы, прошли проверку и апробацию, представлены и одобрены на научно-практических конференциях: на X Всероссийской научно-практической конференции с международным

участием «Экономическая наука в новой реальности: от догмы к истине» (Москва, Финансовый университет, 6 марта 2024 г.); на V Международной научно-практической конференции «Операционный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19 апреля 2024 г.); на XX Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 23-24 мая 2024 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Социально-экономическая траектория развития России: категорический императив бытия во времени и пространстве» (г. Тверь, Тверской государственный университет, 28-29 ноября 2024 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 26 марта 2025 г.); на XXI Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 22-23 мая 2025 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности АНО «Центр социальных, креативных и законотворческих проектов «Инициатива», в частности используется разработанная универсальная модель поведения компании по реализации ESG-стратегии при влиянии глобальных вызовов. По материалам исследования внедрен обоснованный в диссертации системный подход к формированию ESG-стратегии, позволяющий существенно сократить риски от взаимодействия с различными типами стейкхолдеров организации. Используется описанный в исследовании алгоритм трансформации ESG-стратегии. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе Центра и способствуют повышению эффективности системы управления при разработке ESG-стратегии деятельности.

Материалы диссертации используются Кафедрой корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса

Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Теория и практика корпоративного управления» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Корпоративное управление».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Теоретические и практические результаты исследования отражены в 4 публикациях общим объемом 3,9 п.л. (весь объем авторский), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 115 наименований и 2 приложений. Текст диссертации изложен на 159 страницах, содержит 9 таблиц и 22 рисунка.

II Основное содержание работы

В соответствии с целями и задачами исследования выносятся на защиту следующие научные результаты и положения:

Выявлены ключевые показатели эффективности реализации программ ESG-стратегии (приведение в соответствие правовому регулированию; интеграция программ с финансовыми ресурсами компании; оценка стратегических приоритетов у стейкхолдеров), которые в отличие от существующих предполагают возможность оценки влияния и прогнозирование воздействия глобальных вызовов, возникающих на каждом определенном этапе деятельности российской компании, что способствует более эффективной реализации ESG-стратегии в современной практике.

Реализация ESG-принципов формируется в ESG-стратегию под влиянием ключевых показателей эффективности, что изображено на рисунке 1.

Сформированные в указанной модели параметры являются ключевыми показателями эффективности реализации программ ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов, поскольку отображают актуальные факторы, наиболее часто возникающие в процессе деятельности различных компаний.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Модель развития российских компаний в условиях глобальных вызовов

Ввиду того, что корпоративные ESG-стратегии реализуются по трем сферам, то при их осуществлении компании могут покрыть или минимизировать несколько групп показателей. К таким показателям 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. Таким образом,

компании, которые формируют корпоративную ESG-стратегию, могут быть более устойчивыми к потенциальным рискам.

Доказано, что в условиях не в полной мере системного и последовательного интегрирования принципов ESG в стратегию компании возникает необходимость в использовании комплексного механизма внедрения ESG-критериев, учитывая фундаментальные планы ее развития; определен перечень основополагающих аспектов, подлежащих учету при использовании концептуальных подходов к включению ESG-критериев в корпоративную стратегию. Обоснован системный подход к формированию ESG-стратегии, признающий приоритетным принцип баланса между экологическим, социальным и управленческим аспектом сущности ESG-стратегии для достижения эффекта как в части намеченных целей компании, так и для обеспечения удовлетворения требований стейкхолдеров.

Поскольку потребности стейкхолдеров разнообразны, необходим учет критериев со всех сторон, основываясь на балансе между E, S и G критериями.

В условиях продолжающейся сложной геополитической ситуации при обосновании внедрения ESG-критериев нужно гибко подходить к оценке реальных возможностей компании, собственных и привлеченных ресурсов. Предполагается планировать оптимистичный, реальный и негативный сценарий внедрения ESG-критериев в среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом периодических колебаний.

Обоснование внедрения ESG-критериев в стратегию компании должно основываться на общих принципах данной концепции, при этом учитывая сферу деятельности компании, ее характеристики, которые потребуются для реализации таких проектов.

Если обоснование должно содержать причины внедрения или положения о невозможности и нецелесообразности внедрения ESG-критериев в общем виде, то концепция по внедрению выбранных критериев должна предполагать мероприятия и раскрывать суть их реализации в рамках ESG-критериев.

Распределение ответственности очень важный этап, в том числе не из-за возможности наказания или поощрения в дальнейшем, а в части определения лиц, чьи компетенции сопоставимы с целями внедрения ESG-критериев.

Для обеспечения внедрения ESG-критериев, необходимо определить и изучить принципы составления отчетности по реализации устойчивого развития, где будут отображены результаты по показателям различных категорий.

Главное обоснование целесообразности системной модели цикла внедрения и реализации ESG-критериев – контроль реализации стратегии и возможность своевременного внесения корректировок.

Разработана модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии, которая в отличие от существующих содержит инструмент long и short-листа стейкхолдеров с возможностью их включения и исключения при различных условиях деятельности, а также предполагает взаимное исследование влияния лиц, относящихся к категории как дружественных, так и недружественных государств, обеспечивая возможность анализировать реакцию компании, реализующей ESG-стратегию, а также формировать оценку ESG-стратегии с точки зрения комплекса полученных данных.

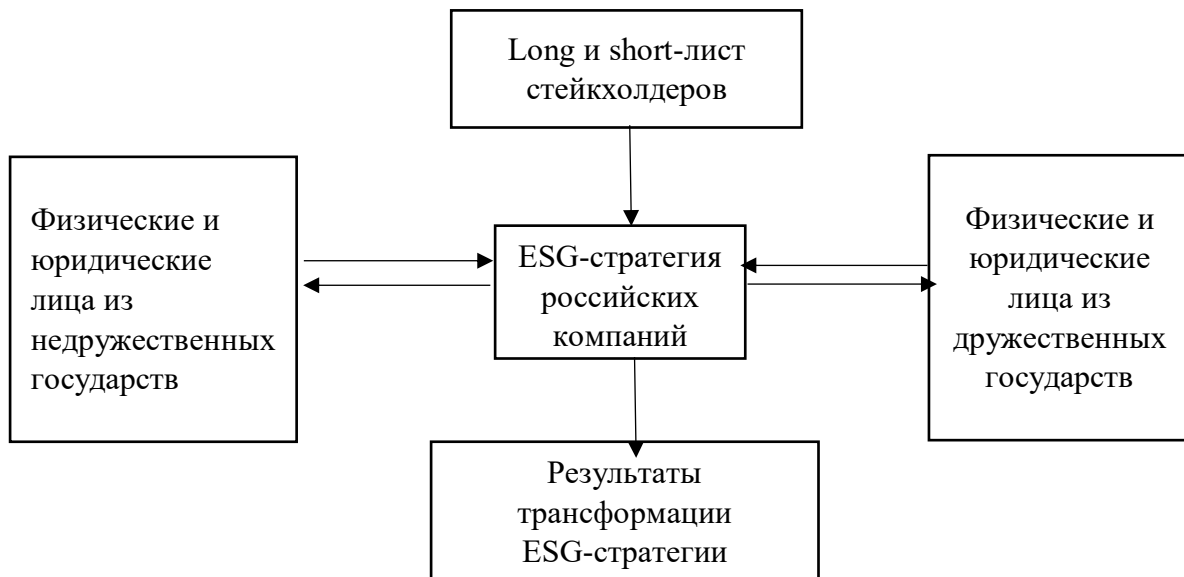
На фоне сохраняющейся геополитической напряженности российские компании трансформировали корпоративные ESG-стратегии. В период санкционных ограничений компании экстренно отреагировали на изменения корректированием бизнес-процессов, затрагивающих многие сферы деятельности.

Построение объективной картины и формирование выводов относительно итогов трансформации и начале развития новой траектории деятельности по направлению реализации ESG-стратегии требует разработки нового подхода к проведению анализа.

Так, в настоящем исследовании предлагается модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии, которая изображена на рисунке 2.

Данная модель, в отличие от существующих, учитывает не только факторы влияния со стороны недружественных государств, но и привлекает к оценке

воздействие со стороны дружественных юрисдикций и реакцию самих российских компаний, а также в отношении ESG-стейкхолдеров.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии

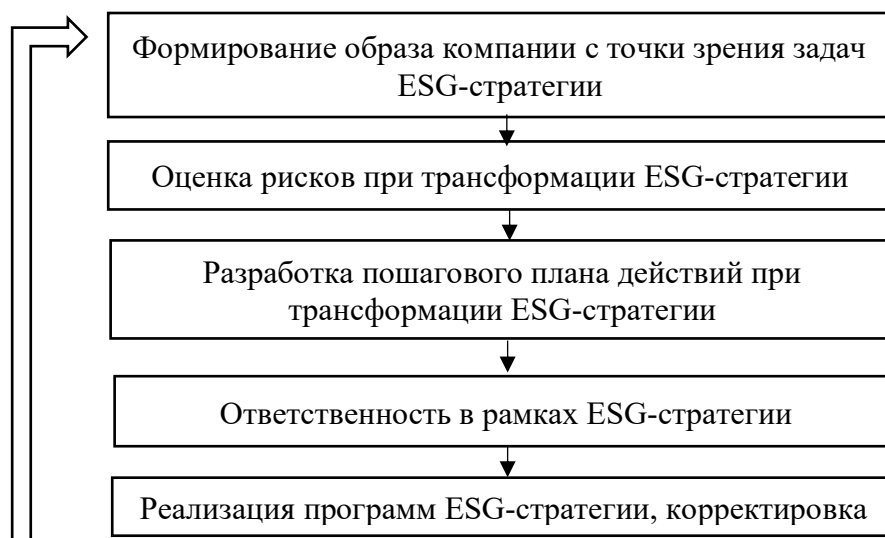
Так, данная модель анализа трансформации ESG-стратегии позволяет учесть влияние как дружественных государств и их субъектов, так и недружественных государств, вводит понятие такого элемента как long и short-листы стейкхолдеров. По результатам совокупности анализируемых элементов предполагается комплексное описание эффекта и необходимости изменения направлений трансформации ESG-стратегии.

В процессе использования такой модели представляется следующий поэтапный механизм действий: определение максимально возможного круга стейкхолдеров с дальнейшим сопоставлением их ожиданий с ожиданиями и возможностями компании, по результатам чего – определение long-листа и short-листа стейкхолдеров с указанием уровня влияния и взаимодействия по каждой существенной теме. Данная часть инструментария позволит использовать модель в рамках динамичных условий глобальных вызовов, поскольку не исключает возможности корректировки принимаемых во внимание стейкхолдеров, задействуя лиц из long-листа при определенных ситуациях.

Разработан алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний, призванный подготовить и обеспечить комплексный процесс модернизации, включающий формирование образа компании с определением основных драйверов, выступающих основанием принятия решения о корректировке стратегии, оценку рисков, разработку конкретизированных стадий при реализации мероприятий, распределение ответственности, а также непосредственную реализацию программ с обязательной корректировкой. Предлагаемая комплексность действий позволит эффективно адаптировать деятельность компаний в условиях глобальных вызовов в разрезе ESG-стратегии.

Основываясь на разработанной модели анализа трансформации ESG-стратегии и выявленных проблемных ситуациях, не позволяющих проводить эффективную реализацию ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов, предлагается сформировать типовой алгоритм ESG-трансформации российских компаний.

Данный инструмент призван подготовить и обеспечить проведение менеджментом компании трансформации ESG-стратегии в целях приспособленности к актуальным условиям деятельности, в том числе в ситуации необходимости своевременного реагирования и ускоренной адаптации. Алгоритм схематично представлен на рисунке 3.



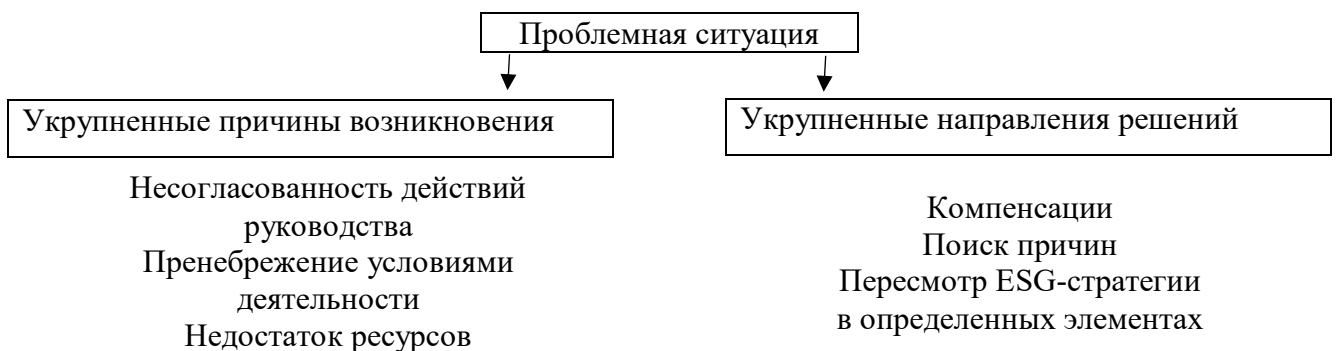
Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Алгоритм трансформации ESG-стратегии

Алгоритм призван выступить системным и целостным механизмом, представляющим собой замкнутый цикл пяти укрупненных стадий, к которым возможно обратиться на любом этапе реализации ESG-стратегии и возникновении причин ее трансформации.

Предложена универсальная модель управления реализацией ESG-стратегии при влиянии глобальных вызовов, основанная на экстраполяции данных в результате проведенного анализа масштабных «провалов» в зарубежной и российской практике для прогнозирования действий в случае возникновения проблемных вопросов в будущем. Данная модель, в отличие от существующих, выделяет управление реализацией ESG-стратегии в разрезе E, S и G отдельно по каждому направлению, что позволит руководить процессами реализации ESG- стратегии, учитывая различия стейкхолдеров и их ожидания, а также вызовы, влияющие на них. Определены индикаторы качества реализации ESG, позволяющие обеспечивать возможность проведения экспресс-оценки стратегии в условиях глобальных вызовов.

Обобщив анализируемую проблематику, можно сформулировать основные проблемы, причины их возникновения в части влияния определенных угроз, а также действия, предпринимаемые компаниями для стабилизации ситуации и дальнейшей реализации ESG-стратегии, что изображено на рисунке 4.

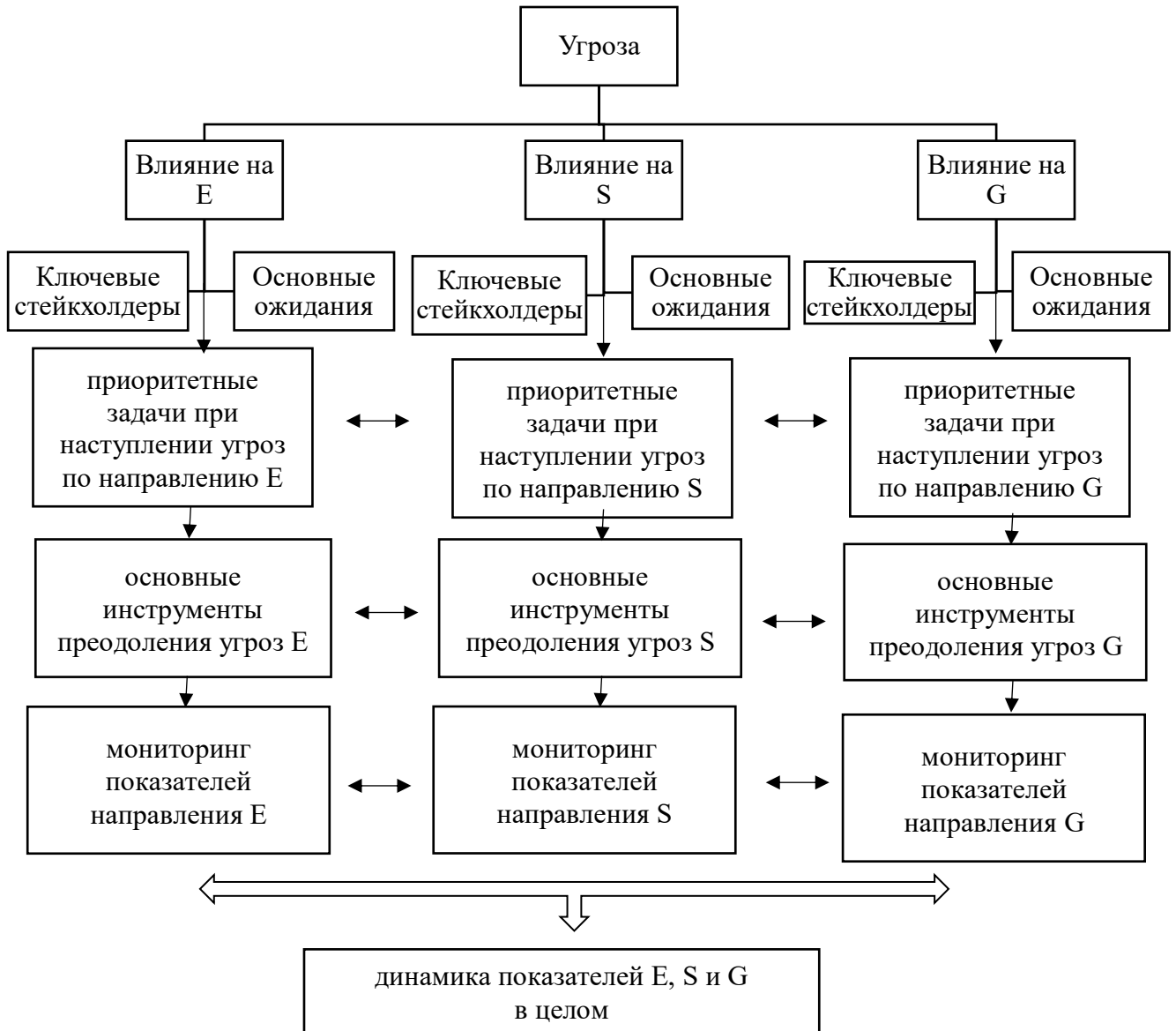


Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Обобщение кризисных ситуаций при реализации ESG

По результатам проведенного анализа автором сформирована универсальная модель управления реализацией ESG-стратегии в случае возникновения

проблемных ситуаций для разрешения вопросов по алгоритму действий при рисках в разрезе E, S и G направления стратегии компании, которая изображена на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Модель управления реализацией ESG при наступлении угроз

Предлагаемая модель в отличие от существующих сформирована на основе практического опыта управления реализацией ESG и принимает во внимание алгоритм действий в зависимости от E, S или G-направленности, в которой возникла проблемная ситуация или угроза. В целях подтверждения и демонстрации влияния предлагаемого инструмента на реализацию ESG-стратегии российских

компаний в условиях глобальных вызовов представляется целесообразным провести анализ с применением экономико-математического инструмента.

Так, предлагается использовать метод корреляции, выявляющий наличие/отсутствие взаимосвязи между переменными, основываясь на фактических данных, полученных в ходе исследования российских компаний различных отраслей деятельности. Компоненты, исследуемые в настоящей работе – это ESG-стратегия (соответственно, E, S и G- факторы). В целях отображения наличия взаимосвязи между достижениями в ESG-стратегии и аспектами разработанного в исследовании инструментария вторым компонентом предлагается взять существенные темы, на которые опираются российские компании при определении намеченных целевых ориентиров.

В целях выявления наличия/отсутствия зависимости финансового результата от механизма реализации ESG-стратегии приводятся данные о динамике чистой прибыли анализируемых российских компаний, данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика чистой прибыли компаний с 2023 по 2024 год

Компания	Изменение прибыли (в процентном соотношении)
ПАО «ФосАгро»	- 1,9
ПАО «ГМК «Норильский никель»	+ 57
ПАО «Сбербанк»	+ 4,8
ПАО «АЛРОСА»	- 77
ПАО «Полус»	+ 101,8
ПАО «Московский кредитный банк»	- 65
ПАО «НК «Роснефть»	- 14,4
ПАО «Северсталь»	- 27,2
ПАО «Татнефть»	+ 6,3
Госкорпорация «Росатом»	не раскрывается
АО «Русал»	+ 280
ПАО «Сибур Холдинг»	+ 16,5
ПАО «Аэрофлот»	+ 109
ПАО «Лукойл»	- 40
ПАО «НЛМК»	- 42
ПАО «Россети»	- 28,6
ПАО «МТС»	- 88,8
ПАО «РусГидро»	+ 28,9
ПАО «Газпром»	+ 200

Источник: составлено автором.

На основании выявленных данных предлагается следующая корреляционная матрица, сформированная в таблице 2.

Таблица 2 – Отображение зависимости между приоритетами в управлении ESG-стратегией и финансовым результатом

Компания	Уклон в реализации ESG в 2023 году	Уклон в реализации ESG в 2024 году	Изменение прибыли (в процентном соотношении) в 2024 году по сравнению с 2023 годом
ПАО «ФосАгро»	G	G	- 1,9
ПАО «ГМК «Норильский никель»	ES	ESG	+ 57
ПАО «Сбербанк»	ESG	ESG	+ 4,8
ПАО «АЛРОСА»	E	E	- 77
ПАО «Полус»	ES	ESG	+ 101,8
ПАО «Московский кредитный банк»	S	S	- 65
ПАО «НК «Роснефть»	EG	EG	- 14,4
ПАО «Северсталь»	ES	ES	- 27,2
ПАО «Татнефть»	ES	ESG	+ 6,3
Госкорпорация «Росатом»	EG	EG	не раскрывается
АО «Русал»	ESG	ESG	+ 280
ПАО «Сибур Холдинг»	ES	ESG	+ 16,5
ПАО «Аэрофлот»	EG	EG	+ 109
ПАО «Лукойл»	E	E	- 40
ПАО «НЛМК»	E	E	- 42
ПАО «Россети»	E	E	- 28,6
ПАО «МТС»	S	S	- 88,8
ПАО «РусГидро»	ES	ES	+ 28,9
ПАО «Газпром»	ESG	ESG	+ 200

Источник: составлено автором.

Таким образом, возможно сделать вывод о наличии зависимости и влияния комплексного учета факторов в ESG-стратегии и необходимости использования предлагаемого в исследовании инструмента – универсальной модели управления реализацией ESG-стратегии, учитывающей необходимость оценки (в том числе экспресс-оценки) каждого направления E, S и G, поскольку компании, не фокусирующие максимальный приоритет на одном направлении E, S и G, имеют преимущество в достижении поставленных результатов, поскольку охватывают

большее число потребностей стейкхолдеров и управляют осуществлением стратегии, учитывая риски и проблемы, определяя задачи и проводя контроль в каждом направлении ESG-стратегии.

В данном исследовании предлагается подход, основанный на выборке приоритетных, наиболее значимых и доступных в настоящее время показателей компании, которые возможно достаточно быстро и объективно оценить с учетом имеющейся информации. При этом система не является закрытым перечнем и может быть актуализирована и расширена в любой момент необходимости проведения экспресс-оценки по различным направлениям реализации ESG-стратегии компании.

Учитывая методологию Worldwide Governance Indicators, которая предполагает построение агрегированных показателей путём усреднения данных из различных информационных источников), но расширяя и корректируя ее по ряду направлений, для экспресс-оценки ESG-стратегии российских компаний предлагается новый инструмент, изображенный на рисунке 6.

На данном рисунке приводится схема, в которой указано, каким образом складывается совокупная оценка ESG-стратегии посредством экспресс-анализа, который позволяет быстро и при этом комплексно оценить действующую ситуацию для определения текущего состояния и дальнейшего сравнения с определенными ранее целями, а также корректировки тактических и стратегических планов по реализации ESG-стратегии в условиях глобальных вызовов.

По укрупненным показателям E, S и G стратегии в разрезе оцениваются формализованные индикаторы, которые формируются из необработанных общих показателей, относящихся к экологическому, социальному и управленческому (корпоративному) направлению реализации ESG-стратегии российскими компаниями, применительно к отрасли и этапу развития функционирования российской компании. В экспресс-оценке представляется целесообразным определять степень достижения запланированного результата.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Схема агрегирования экспресс-оценки ESG-стратегии

В рамках разработки инструмента по экспресс-оцениванию качества управления реализацией ESG-стратегии российских компаний предпринята попытка выделения основных показателей, характеризующих необходимые значения.

Относительно сравнения с иными методами оценки ESG-стратегии следует отметить, что использование более трудоемких и высокочатратных инструментов нецелесообразно в динамичных условиях реализации ESG-стратегии российскими компаниями. Так, преимуществом системы экспресс-оценки является отсутствие значительного временного интервала между полученными результатами и актуальными факторами внешней и внутренней среды компании, что позволяет принимать своевременные управленческие решения.

III Заключение

В исследовании систематизированы и расширены теоретические и практические знания в области формирования инструментов для реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов.

Определены и представлены в виде схем и моделей инструментарии в области стратегического планирования, в том числе характеристика и отличия корпоративной стратегии от иных уровней стратегического планирования.

Отмечена принадлежность реализации ESG в актуальных условиях к уровню корпоративной стратегии, которая находится в компетенции высшего руководства и формируется посредством синергии бизнес-единиц в данном направлении. Затронут аспект законодательного регулирования как фундамента реализации корпоративной ESG-стратегии, приведены основные субъекты правовой регламентации такой деятельности и нормативные правовые акты, формирующие условия осуществления корпоративной ESG-стратегии российских компаний.

В результате выявления основ сбалансированной реализации ESG-стратегии (а именно распределение баланса в направлении ресурсов на E, S и G программы) автором сформирована модель системного подхода к внедрению и реализации корпоративной ESG-стратегии, что является аспектом научной новизны исследования. Формирование комплексной системы ESG-критериев в корпоративной стратегии обусловлено выявленными «перевесами» в сторону экологического критерия при реализации стратегий компаний. Хаотичное внедрение обуславливает невозможность внесения изменений и пересмотра курса в краткие сроки без больших репутационных и финансовых потерь, в связи с чем сформированная модель системы внедрения критериев, учитывает, в отличие от существующих достижение цели сбалансированности в экологических, социальных и проектах корпоративного управления, формируя базу для развития концепций эффективного построения корпоративных ESG-стратегий.

Приведены определенные в ходе анализа современной практики реализации ESG-стратегии в зарубежных странах основные факторы влияния на корпоративную стратегию с включением ESG (за основу выявления факторов в целях последующего обобщения и компиляции взяты страны, являющиеся сильнейшими экономиками мира: Китайская Народная Республика, Соединенные Штаты Америки, Республика Индия; а также страны Европейского союза в общем как обширный альянс, реализующий принципы устойчивого развития):

глобализация, правовое регулирование, унификация стандартов, тенденция на обязательность раскрытия информации, увеличения ожиданий стейкхолдеров.

В отношении российских компаний составлена выборка из 19 компаний, являющихся лидерами различных отраслей по реализации и формированию на государственном уровне практики осуществления ESG-стратегии, предпринята попытка анализа посредством исследования нефинансовой отчетности в динамике, а также анкетирования посредством самостоятельно составленного опроса в части реализации ESG-стратегии.

Учитывая актуальность темы исследования в части влияния глобальных условий на трансформацию ESG-стратегии российских компаний автором предложена модель многофакторного анализа трансформации ESG-стратегии.

Сформированы основные направления комплексной программы, включающей следующие разработанные подходы и инструментарий.

Алгоритм трансформации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов. Алгоритм способствует принятию корректных решений при сложном процессе трансформации стратегии в компании, включая пересмотр, в том числе в результате влияния глобальных вызовов. Определены этапы, предусматривающие формат круговой модели, где действия повторяются для актуализации целей и задач в зависимости от динамичных условий.

Универсальная модель поведения организации по реализации ESG-стратегии при наступлении кризисных ситуаций, в том числе связанных с влиянием глобальных вызовов.

Экспресс-оценка реализации ESG-стратегии российских компаний в условиях глобальных вызовов. Разработана система основных показателей, позволяющих оценить качество управления и непосредственной реализации стратегии в динамичных условиях.

Практическая значимость представленных инструментов видится в возможности пересмотра реализации ESG-стратегии российских компаний для учета новых рисков в условиях глобальных вызовов, формирования фактического образа социально-ответственной организации, а также повышения репутации.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Задедюрина, Е.К. К вопросу о роли и развитии нефинансовой отчетности организаций / Е.К. Задедюрина // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 3. – С. 51-56. – ISSN 2949-1908.

2. Задедюрина, Е.К. Комплексный подход к внедрению ESG-критериев в стратегию компании / Е.К. Задедюрина // Индустриальная экономика. – 2023. – № 4. – С. 171-181. – ISSN 2712-7559.

3. Задедюрина, Е.К. Реализация ESG-повестки в условиях глобальных вызовов для российских компаний / Е.К. Задедюрина // Экономические науки. – 2024. – № 4 (233). – С. 13-21. – ISSN 2072-0858.

4. Задедюрина, Е.К. К вопросу о влиянии корпоративной ESG-стратегии компании на организационную идентификацию / Е.К. Задедюрина // Экономические науки. – 2025. – № 1 (242). – С. 628-634. – ISSN 2072-0858.