

Секция «9.2 Современные практики финансового управления, устойчивого развития и кризис-менеджмента»

## Стратегия интеграции принципов ESG-трансформации в структуру российских компаний в условиях кризиса

Научный руководитель – Бобылёва Алла Зиновьевна

*Шимберева Ксения Денисовна*

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Кафедра финансового менеджмента, Москва, Россия

*E-mail: ksenia.shimbereva@yandex.ru*

Для государственных корпораций и бизнеса устойчивое развитие не является дополнением, навязанной бизнес-средой, а важным элементом в стратегическом развитии, который стал для акционеров и заинтересованных сторон необходимой ценностью и неотъемлемой частью бизнес-процессов. Исследование НИУ ВШЭ на основе 29 глубинных интервью с представителями бизнеса показывает, что крупный бизнес выражает приверженность взятому им курсу на ESG-трансформацию и не планирует пересматривать свои стратегии в области устойчивого развития [n1]. Следование российскими компаниями курсу на ESG-трансформацию обосновано рядом стимулов, в числе которых – формирование привлекательности для широкого круга заинтересованных сторон, в первую очередь государства, инвестиционного сообщества, деловых партнёров, покупателей и т.д.

Первый этап стратегии интеграции принципов ESG-трансформации - оценка текущего состояния компании, определение приоритетов и соотнесение их с долгосрочными целями. На этом этапе формируется понимание того, какие направления дают наибольший эффект и где риски требуют первоочередного внимания. Далее разрабатывается ESG-стратегия и организационно-управленческая модель ее реализации, которые встраиваются в общекорпоративное управление.

Цели устойчивого развития закрепляются в планах руководителей, что позволяет рассматривать экологические и социальные инициативы наравне с финансовыми показателями. ESG-повестка выносится на уровень совета директоров, где создаются профильные комитеты и назначаются владельцы направлений. Утверждаются политики, кодексы и матрицы ответственности, которые задают правила реализации инициатив и контроля за их исполнением.

Дальнейшие меры сосредоточены на работе с данными и процессами, формировании регулярной отчетности, что составляет основу прозрачности, а также метрик эффективности (KPI), которые интегрируются в бонусные планы руководителей. Завершающими шагами являются распространение ESG-требований на поставщиков, обучение персонала и выстраивание коммуникации со стейкхолдерами [n2].

На основе анализа трендов развития ESG-сферы в российских компаниях можно выделить следующие устойчивые тенденции [n1]:

1. Смещение фокуса с экологического (E) компонента на социальный (S).
2. Приоритет эмпативности и психологической поддержки персонала ввиду санкционного давления.
3. Переход от западных ESG-стандартов к формированию собственных с учётом национальных проектов и многополярности мира.
4. Трансформация ролей государства и бизнеса в ESG-трансформации.

Несмотря на трудности переживаемого периода, компании намерены и дальше придерживаться курса на устойчивое развитие и реализацию ESG-практик, а также инфор-

мировать своих стейкхолдеров о достигнутых в этой области результатах посредством выпускаемой отчётности.

### Источники и литература

- 1) 1. Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ: Исследование актуального состояния корпоративных ESG-стратегий в новых условиях URL: <https://stratpro.hse.ru/mirror/pubs/share/798546436.pdf> (дата обращения 08.03.2026г.)
- 2) 2. Высшая школа экономики: ESG-трансформация бизнеса: полное руководство по внедрению принципов устойчивого развития URL: [https://finance.hse.ru/esg\\_transformaciya\\_biznesa\\_i\\_ustojchivoe\\_razvitie?ysclid=mmj7s9icht379983497](https://finance.hse.ru/esg_transformaciya_biznesa_i_ustojchivoe_razvitie?ysclid=mmj7s9icht379983497) (дата обращения: 09.03.2026)