

ESG-подход в реализации модели устойчивого развития экономических систем

Б.О. Хашир¹, О.А. Печерская², И.Н. Швецова³, Н.И. Кузьменко⁴

¹ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», г. Краснодар

²ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

³ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина», г. Сыктывкар

⁴ФГБОУ ВО «Воронежский государственный педагогический университет», г. Воронеж

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации международных практик ESG (Environmental, Social, Governance = Охрана окружающей среды, Социальная ответственность и Корпоративное управление) к российским институциональным условиям с целью повышения устойчивости национальной экономики и качества государственного управления. Цель исследования состоит в теоретическом и прикладном обосновании значимости ESG-подхода в качестве системной основы формирования устойчивых экономических моделей на национальном, региональном и корпоративном уровнях, а также в выявлении потенциала его адаптации к специфике российской институциональной и управленческой среды. Задачи исследования связаны с определением вклада ESG-подхода в достижение устойчивости экономических систем на макро-, мезо- и микроуровнях; выявлением ключевых барьеров внедрения ESG-практик в России; разработкой предложений по их преодолению с учётом национальных институциональных особенностей и управленческих подходов. Научная новизна исследования заключается в выявлении особенностей реализации ESG-подхода в России, систематизации ограничений его внедрения на различных уровнях управления и обосновании направлений совершенствования механизмов межуровневой координации ESG-принципов для повышения устойчивости экономических систем.

Ключевые слова: ESG, устойчивое развитие, экономическая система, корпорация, регион, государство, международный опыт, адаптация.

Введение

Устойчивое развитие стало одной из ключевых парадигм глобальных трансформаций, объединяя социально-экономические и экологические приоритеты - от ликвидации нищеты до устойчивого управления ресурсами и климатическими изменениями [2, 12, 21].

Экологические риски, социальная неравномерность и недостатки корпоративного управления становятся всё более ощутимыми для компаний, инвесторов и государств. В ответ на это формируется и развивается подход ESG (Environmental, Social, Governance)[54], предполагающий интеграцию экологических, социальных и управленческих факторов в стратегическое управление организациями и экономическими системами. Первоначально используемый как рамка для нефинансовой отчётности организаций, ESG

эволюционирует в полноценный управленческий инструмент, способствующий принятию решений, направленных на устойчивое и сбалансированное развитие государства и регионов [4, 18, 7, 16].

Сильные ESG-практики способствуют улучшению рынков труда, укреплению социальной ответственности бизнеса и повышению прозрачности корпоративной деятельности, влияя на долгосрочные финансовые результаты [20]. Интеграция ESG-факторов в деятельность государственных органов способствует улучшению показателей устойчивости национальных экономических систем [7], на региональном уровне ESG рассматривается как инструмент координации экологических, социальных и институциональных факторов, позволяющий повышать качество жизни населения, улучшать социально-экономические показатели и стимулировать устойчивое развитие территорий [17].

ESG-подход уже активно применяется во многих странах мира, где он интегрируется в государственные стратегии, региональное развитие и инвестиционную политику. Примеры успешных практик включают внедрение ESG-критериев в муниципальные и федеральные программы ЕС, использование ESG-метрик в национальных стратегиях устойчивого развития Китая, а также интеграцию ESG-факторов в государственное и региональное управление в США и других странах [22].

Внедрение ESG в российские экономические и административные условия сталкивается с рядом особенностей, связанных с институциональной структурой, регулированием и уровнем развития практик устойчивого управления. Поэтому изучение международного опыта ESG и его адаптация к российским реалиям представляется особенно актуальным, позволяя разработать рекомендации по эффективному применению ESG-принципов на уровне государства и регионов в России.

Таким образом, цель исследования связана с обоснованием ESG-подхода как основы для реализации модели устойчивого развития экономических систем, а также с определением возможностей ее адаптации к российским условиям.

Задачи исследования направлены на установление роли ESG-подхода в обеспечении устойчивого развития экономических систем различного уровня; выявление ограничений внедрения ESG на уровне государства и регионов в российских условиях, а также путей их преодоления с учётом национальных особенностей институциональной структуры и практик управления.

Методика

Теоретические основы исследования сформированы научными работами по трем ключевым направлениям.

1. Роль ESG-подхода в обеспечении устойчивого развития экономических систем различного уровня (корпоративного, регионального и государственного). Работы Е.К. Карпуниной и соавт. [2, 12] обосновывают взаимосвязь устойчивого развития, экономической безопасности и цифровизации, формируя концептуальную основу для понимания ESG как инструмента институциональной трансформации экономики.

Исследования Lianetal. [14], Zhengetal. [20], Jiangetal. [10], И.А. Алешковой и С.И. Коданевой [1], И.Н. Ткаченко и У.Н. Тумилевич [19], Jeongetal [9] подтверждают, что ESG-показатели влияют на инновационную активность, стоимость компаний, занятость, организационное доверие и устойчивость бизнеса.

Работа Deb [7] расширяет теоретическое поле, рассматривая ESG сквозь призму публичного управления, демонстрирует влияние государственных расходов на ESG-показатели национальных экономик. Тем самым ESG трактуется не только как корпоративная практика, но и как системный механизм устойчивости экономических систем различного уровня.

2. Анализ международных практик применения ESG. Исследования зарубежных и российских авторов [7, 4, 3] показывают, что ESG-подход становится инструментом сбалансированного территориального развития и повышения конкурентоспособности регионов.

Международные исследования [14, 9, 6] демонстрируют успешную интеграцию ESG в корпоративные стратегии, где ESG выступает фактором роста инноваций и повышения эффективности управления.

Исследования Niu [15] и Caglar&Ulug [5] подтверждают роль государственных инвестиций и бюджетной политики в обеспечении «зелёной» трансформации. Ergonetal. [8] раскрывает особенности климатической модели Швеции как примера институциональной интеграции устойчивых принципов в национальную стратегию.

3. Ограничения внедрения ESG в российских условиях и пути их преодоления.

Работа Алешковой и Коданевой [1] раскрывает специфику интеграции ESG в российскую модель корпоративного управления, указывая на добровольный характер стандартов и институциональные ограничения. Ткаченко и Тумилевич [19] подчёркивают влияние корпоративной культуры на ESG-эффективность российских компаний. Региональные аспекты рассматриваются в работах Поподько [4] и Николаевой, Берендеевой [3], где выявляются диспропорции территориального развития и проблемы координации.

В совокупности данные исследования позволяют обосновать необходимость адаптации международных ESG-практик с учётом особенностей российской институциональной структуры, системы государственного управления и уровня развития механизмов стратегического планирования.

Гипотезой проводимого исследования является предположение о том, что ESG-подход может служить основой реализации модели устойчивого развития экономических систем на различных уровнях управления, а его результативное внедрение в российских условиях возможно при целенаправленной адаптации международных практик ESG с учётом национальных институциональных ограничений и особенностей системы государственного и регионального управления.

Методы исследования. В настоящем исследовании применялся системный подход, позволивший рассмотреть ESG как интегративную модель, объединяющую экологические, социальные и управленческие компоненты в единую структуру стратегического управления. Применение системного анализа обеспечило выявление взаимосвязей между уровнями

экономической системы (государственным, региональным и корпоративным) и определение их функциональной роли в реализации устойчивого развития. В рамках исследования использован институциональный подход, направленный на анализ нормативно-правовой базы, управленческих механизмов и организационных структур, обеспечивающих внедрение ESG-принципов. Это позволило выявить институциональные ограничения и барьеры реализации ESG в российских условиях. Для оценки тенденций и позиций государств применён метод анализа международных ESG-рейтингов и индексов, что позволило определить сравнительное положение России и стран-лидеров по уровню интеграции устойчивых принципов в экономическую политику.

Комплексное применение указанных методов обеспечило обоснованность выводов и позволило сформировать рекомендации по адаптации международных ESG-практик к российским институциональным условиям.

Информационная база исследования сформирована статистическими и аналитическими данными компаний Swisscanto, Robeco, ISESG, ОЭСР, а также национальных институтов и агентств, осуществляющих анализ практик устойчивого развития в различных странах.

Результаты и обсуждения

Развитие практики управления устойчивостью экономических систем сопровождается переходом от частично фрагментарных подходов к обеспечению устойчивости к цельной, интегрированной модели, в которой ESG-факторы играют ключевую роль.

Применение ESG-подхода в процессе проектирования модели устойчивого развития позволяет получить его преимущества как на корпоративном, региональном, так и на государственном уровнях.

В корпоративной среде ESG-подход демонстрирует способность интегрировать принципы устойчивости в ежедневную практику управления организациями, обеспечивая не только соответствие требованиям внешних стейкхолдеров, но и улучшение внутренних процессов [1, 19]. Так, в крупных производственных компаниях реализуемые социальные (например, программы охраны труда и промышленной безопасности, обучение и повышение квалификации сотрудников, социальные пакеты и нематериальные стимулы, реализация недискриминационных практик найма) и управленческие меры (прозрачные управленческие практики, этические стандарты корпоративного управления), способствуют формированию организационного доверия. Доверие, в свою очередь, выступает медиатором между ESG-деятельностью и повышением приверженности сотрудников, что положительно отражается на организационной эффективности и устойчивости компаний [9] и рассматривается как условие их адаптации к изменчивым внешним условиям и функционирования в среде нестабильности [14, 6].

На уровне регионов ESG-подход способен выступать механизмом сбалансированного развития территорий, особенно в условиях дифференцированного уровня социально-экономического и экологического

развития [4]. Например, ESG-подход реализуется в рамках региональных и муниципальных стратегий устойчивого развития стран Европейского союза, где через Just Transition Mechanism предоставляется целевая финансовая и техническая поддержка углеродозависимым регионам для перехода к низкоуглеродной экономике, включая инвестиции в возобновляемую энергетику, переподготовку кадров, создание рабочих мест и развитие инфраструктуры [23]. Оценка ESG-показателей регионов, включающая широкую совокупность критериев (экологические, социальные и институциональные) позволяет формировать многомерные рейтинги устойчивости регионов, отражающие процессы устойчивого развития.

ESG является относительно новой категорией для государственного уровня, однако его влияние на стратегическое планирование и формирование национальных политик устойчивого развития становится все более значимым [15, 5]. Международные рейтинги устойчивости развития стран и применение ESG-критериев в оценке поведения суверенных субъектов свидетельствуют о том, что государственные институты используют ESG-метрики для усиления прозрачности, укрепления социальных гарантий и формирования долгосрочных стратегий развития [19, 7].

На государственном уровне ESG-подход всё активнее используется как часть национальных стратегий устойчивого развития. Например, в рамках национальной стратегии «GreenNewDeal» Южная Корея использует комплекс мер, соответствующих принципам ESG, для достижения углеродной нейтральности, включая социальные и экологические компоненты устойчивой политики [24].

1. Анализ международных практик применения ESG-подхода.

Оценка устойчивости государств по ESG-показателям производится различными агентствами и организациями. В частности, в соответствии с рейтингом компании Swisscanto, в первую десятку лидеров входят Дания, Норвегия, Исландия, Швейцария, Новая Зеландия, Швеция, Люксембург, Нидерланды, Германия, Эстония (рис. 1).

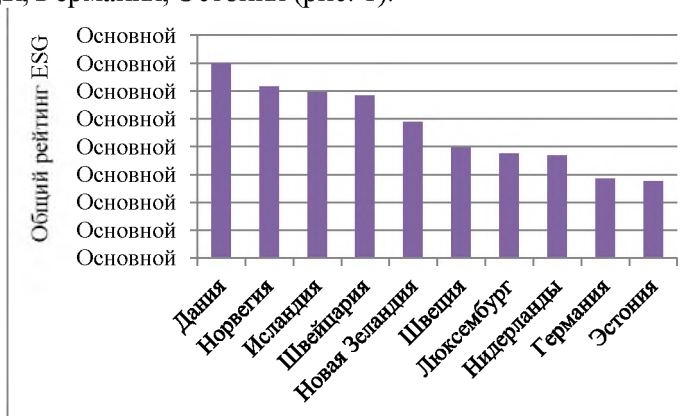


Рис. 1. Лидеры Swisscanto ESG Sovereign Rating, 2025 г.

(Источник: составлено по данным Swisscanto ESG SovereignRating 2025 [25])

Странами, набравшими наиболее высокие баллы в рамках Robeco Country ESG Rankings 2025, являются Дания, Швеция, Норвегия, Финляндия, Швейцария, Германия, Нидерланды, Люксембург, Ирландия, Исландия (рис. 2).

Дания также занимает первое место в глобальном ESG-рейтинге стран Robeco, причём устойчивое лидерство сохраняется несколько лет подряд. Дания лидирует благодаря сильным показателям в области зеленой энергетики, низких уровнях эмиссий и качественной системе управления. Сильные позиции также у Швеции, Норвегии, Финляндии и Швейцарии. Россия заметно снизила свои позиции в рейтинге: страна сократила свой индекс устойчивости и переместилась на 123-е место среди оцениваемых стран (ранее занимала 105-ое место)

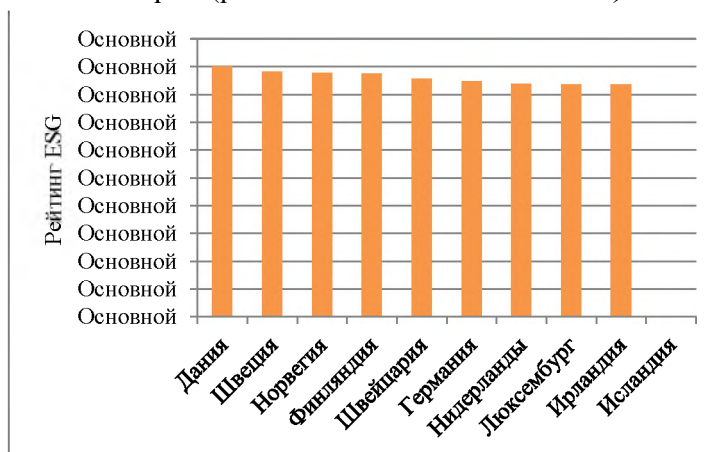


Рис. 1. Лидеры Robeco Country ESG Rankings, 2025 г.
(Источник: составлено по данным Robeco) [26].

Основные факторы падения включают снижение социальных показателей (права человека и трудовые права) и экологических субъективных баллов.

Альтернативный рейтинг с более широким охватом Global ESG Ranking 2025, сгруппированный по уровням ESG-эффективности. ESG > 85 имеют Дания, Швеция, Финляндия, Норвегия, Швейцария, Нидерланды, Новая Зеландия, Германия, Исландия, Австрия [27]. Россия входит в группу стран с оценочным значением индекса ESG в диапазоне 45-54, то есть в число стран, которые прилагают усилия для повышения эффективности ESG, но сталкиваются со значительными препятствиями, такими как пробелы в развитии или проблемы с управлением [27].

Таким образом, Россия демонстрирует отставание от мировых лидеров по показателям ESG, что свидетельствует о низкой интеграции принципов устойчивого развития в государственное управление, социальную политику и экологическую стратегию.

Национальный уровень внедрения ESG-подхода в Российской Федерации характеризуется формированием институциональной и нормативной базы, направленной на интеграцию экологических, социальных и управленческих факторов в систему государственного регулирования и стратегического планирования. В отличие от ряда европейских стран, где ESG встроен в государственную стратегию как обязательный инструмент

политики, в России данный процесс развивается постепенно и во многом носит рекомендательный характер (табл. 1).

Таблица 1

Национальный уровень реализации ESG-подхода в России

Реализованная мера	Содержание
Национальная методология устойчивого финансирования и «зелёная» таксономия	В России разработана национальная методология устойчивого финансирования, включающая таксономию зелёных проектов и критерии для устойчивых финансовых инструментов (утв. Постановлением Правительства РФ № 1587 от 21 сентября 2021 г.), которая создала институциональную основу для развития рынка «зелёных» облигаций и других ESG-инструментов.
Нефинансовая (ESG) отчетность	Стимулирование практики раскрытия нефинансовой информации компаний с помощью созданных Национальным ESG-Альянсом сервисов раскрытия информации. Внедрение международных стандартов отчётности (SASB, TCFD) при подготовке нефинансовых отчётов.
Климатическое регулирование	В рамках национального климатического регулирования действует Федеральный закон № 296 ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», который вводит обязательство для крупных предприятий предоставлять отчётность об эмиссиях, а также ориентиры национальной стратегии сокращения выбросов.
Институты развития и ESG-стимулы	Государственные институты развивают ESG-направления в национальном контексте, выделяя финансирование на устойчивые и технологические проекты и подчеркивая важность ESG для бизнеса в своих стратегических заявлениях.

Источник: составлено авторами

Анализ текущей практики внедрения ESG-подхода в России на национальном уровне показывает, что страна делает лишь первые шаги к системной интеграции устойчивого развития. Несмотря на формирование нормативной базы, разработку национальной таксономии устойчивых проектов и рекомендации по раскрытию нефинансовой информации, ряд проблем существенно ограничивает эффективность реализации ESG-инициатив.

1. Добровольность применения ESG-инструментов. Большинство инструментов ESG в России носит рекомендательный характер. Национальный стандарт отчётности и методики раскрытия ESG-факторов не являются обязательными для компаний широкого круга, что снижает их системное воздействие на экономику и ограничивает формирование единых показателей устойчивости.

2. Фрагментарность стратегической интеграции. ESG-цели пока не объединены в единую государственную стратегию, а внедрение критериев устойчивого развития происходит разрозненно через национальные проекты, отдельные законы и инициативы институтов развития. Отсутствие связанной стратегии препятствует созданию механизма системного мониторинга и оценки прогресса ESG на национальном уровне.

3. Недостаток институциональных стимулов. Национальные инициативы часто не подкреплены финансовыми или налоговыми стимулами для бизнеса. В отличие от практик Дании и Швеции, где «зелёное»

бюджетирование и налоговые льготы являются ключевым элементом интеграции ESG в экономику, в России такие механизмы только формируются. Это снижает мотивацию компаний и регионов к активному внедрению ESG-мер.

4. Ограниченные механизмы контроля и прозрачности. Несмотря на публикацию рекомендаций Банка России и наличие национальной таксономии, системы мониторинга исполнения ESG-требований и оценки эффективности национальных ESG-инициатив пока недостаточно развиты. Отсутствие общедоступных и стандартизированных показателей ограничивает прозрачность и доверие к ESG-повестке со стороны бизнеса и общества.

5. Ограниченная интеграция социальных и управленческих аспектов. Российские ESG-инициативы традиционно акцентированы на экологической составляющей, в то время как социальные и управленческие факторы часто остаются фрагментарными. Это препятствует комплексной реализации ESG-подхода как управленческой модели устойчивого развития на национальном уровне.

Рекомендации для России по реализации ESG на национальном уровне для снятия существующих ограничений представлены в табл.2.

Таблица 2

Рекомендации по реализации ESG национальном уровне в России

Уровень/Направление	Рекомендации
Законодательная база	- введение обязательных стандартов ESG-отчетности для компаний и государственных органов; - закрепление ключевых ESG-показателей законодательством.
Стратегическое планирование	- интеграция ESG в национальные проекты и стратегические программы; - установление измеримых KPI по устойчивому развитию.
Финансовые и налоговые стимулы	- создание системы налоговых и финансовых стимулов для ESG-проектов и компаний, выпускающих «зелёные» облигации.
Прозрачность и мониторинг	- развитие институтов мониторинга ESG; - стандартизация показателей; - публикация открытых отчетов.
Комплексный подход (E/S/G)	- обеспечение сбалансированной интеграции E, S, G в национальные программы и корпоративные инициативы.
Адаптация международных стандартов	- постепенная интеграция международных стандартов (GRI, SASB, TCFD) с учётом российских условий и институциональной структуры.

Источник: составлено авторами

На региональном уровне в России повестка устойчивого развития внедряется, в том числе в рамках ESG-подхода, однако носит фрагментарный, нерегулярный характер, часто иницируемый отдельными регионами или городскими администрациями, но не подкреплённый общей национальной стратегией (табл.3).

Таблица 3

Анализ реализации ESG-подхода на региональном уровне в России

Реализуемые меры	Содержание
Региональные проекты и инициативы	Реализация отдельными регионами (Москва, Санкт-Петербург, Нижегородская область, Тюменская область, Республика Татарстан), в том числе, по: - снижению выбросов; - повышению качества жизни; - цифровизации услуг [19-11]; - развитию социально-ориентированных программ и волонтерских движений; - очистке воды и воздуха; - работе с отходами; - поддержке социального предпринимательства; - вовлечению общественности в экологические акции [47].
Инициативы устойчивого развития:	ESG-повестка активно обсуждается на региональном уровне как инструмент долгосрочного развития территорий, включая: - развитие местной экономики через экологичные технологии [20-7]; - улучшение социальной инфраструктуры; - привлечение инвестиций в социально-экологические проекты [48].
Создание ESG-рейтинга	В России начинает формироваться система оценки регионов по ESG-критериям; например, региональные ESG-рейтинги были представлены на площадках крупных форумов, что способствует диффузии лучших практик и обмену опытом между субъектами [49].

Источник: составлено авторами

Среди ограничений и проблем, связанных с внедрением ESG-подхода на региональном уровне, следует выделить следующие:

1. Отсутствие чёткой региональной ESG-стратегии. Несмотря на реализацию отдельных проектов, большинство регионов РФ не имеют формализованной, комплексной ESG-стратегии или дорожной карты интеграции принципов устойчивого развития в региональные программы и бюджетирование. Это ведёт к слабой координации и фрагментации усилий.

2. Фрагментарное планирование и отсутствие системных механизмов. Хотя отдельные регионы формулируют цели вроде снижения выбросов или улучшения социального климата, интеграция E, S и G-компонентов в единый механизм управления отсутствует. Это снижает эффективность мероприятий и затрудняет сопоставление результатов между субъектами.

3. Ограниченные ресурсы и слабая координация с федеральным уровнем. Многие субъекты сталкиваются с ограниченными финансовыми и институциональными ресурсами для реализации ESG-инициатив, а также недостаточной координацией с федеральными документами и бюджетом, что препятствует массовому распространению устойчивых практик.

4. Недостаток инструментов мониторинга и оценки. Региональные инициативы часто не сопровождаются чёткими метриками ESG-эффективности, что затрудняет мониторинг и оценку результатов внедрения устойчивых практик. В отсутствие стандартизированных

индикаторов субъекты не могут объективно оценить свои достижения или определить области для улучшения.

5. Ограниченное участие бизнеса и гражданского общества. Хотя отдельные регионы привлекают бизнес и общественных активистов к экологическим или социальным проектам, институциональная вовлечённость частного сектора и гражданского общества в региональное ESG-управление остаётся низкой. Это препятствует формированию устойчивых «территориальных ESG-экосистем».

Опыт Дании и Швеции показывает важность системного подхода к ESG-интеграции на региональном уровне. Для повышения эффективности ESG-подхода в российских регионах можно предложить следующие меры:

- разработка региональных ESG-стратегий: создание оформленных ESG-стратегий для субъектов Федерации с долгосрочными целями, KPI и дорожными картами позволит сделать действия управляемыми и измеримыми.

- стандартизация регионального ESG-мониторинга: введение региональных ESG-метрик и показателей, сопоставимых между субъектами, усилит мониторинг прогресса и позволит формировать рейтинги эффективности.

- интеграция ESG в региональные бюджеты: следует развивать практику «зелёного» бюджетирования на уровне регионов путем включения экологических и социальных программ в план расходования средств, что создаст устойчивую базу для финансирования ESG-инициатив.

- межрегиональное сотрудничество: опыт и методы устойчивого развития могут быть распространены через платформы межрегионального сотрудничества, например, через форумы, объединения и рабочие группы.

- вовлечение бизнеса и общества в региональное ESG-управление: создание механизмов партнёрства с бизнесом, НКО и гражданами укрепит устойчивость местных проектов и повысит их социальную и экологическую значимость.

На корпоративном уровне в России ESG-подход развивается, но остаётся фрагментарным и добровольным: крупные компании демонстрируют отдельные практики, частично интегрируя элементы устойчивости в управление, но стандартные ESG-стратегии ещё не повсеместны.

Многие крупные компании осознают значимость ESG-принципов как инструмента управления рисками и устойчивого развития [50]. Сбербанк занял первое место в российском ESG-рейтинге компаний благодаря высоким показателям по социальной и управленческой составляющим [51]. Газпром и другие крупные компании публикуют регулярные устойчивые отчёты (например, Gazprom выпускает отчёт о социальных программах, ориентированных на вклад в социально-экономические цели страны). Отчётность по ESG ведётся ведущими игроками разных отраслей, включая производство, финансовые услуги и энергетический сектор [52].

Российские компании используют международные стандарты (GRI, SASB, TCFD) при подготовке нефинансовой отчётности, что говорит о стремлении к соответствию мировым практикам. При этом рекомендации Банка России и проект национального стандарта устойчивого развития остаются популярными ориентирующими документами [53].

Банки и финансовые компании в России в размещении «зелёных» облигаций и других инструментов устойчивого финансирования, стимулируя корпоративную устойчивую практику.

Существующие проблемы и ограничения, связанные с реализацией ESG-подхода на корпоративном уровне, систематизируем следующим образом:

1. Отсутствие обязательной ESG-отчётности. В России ESG-отчётность не является обязательной, а существующие стандарты носят рекомендательный характер, что препятствует системному раскрытию информации и сравнительному анализу компаний. Это создаёт информационный разрыв и затрудняет оценку реального уровня ESG-интеграции.

2. Снижение объёмов раскрытия данных. Некоторые компании используют правовые возможности не раскрывать полностью корпоративную информацию, что снижает прозрачность управления и отчётности по устойчивости.

3. Фрагментарность внедрения ESG. Только часть компаний внедряет ESG в стратегическое управление, остальные либо только знакомятся с повесткой, либо реализуют отдельные инициативы (например, социальные мероприятия, проекты экологической направленности) без связи с общей ESG-стратегией. Исследования показывают, что менее 40 % компаний действительно системно интегрируют ESG-принципы.

4. Ограниченный охват и уровень метрик. Российские ESG-рейтинги отличаются неполнотой данных, а локальные рейтинги часто финансируются самими компаниями, что создаёт сомнения в объективности и ограничивает доверие инвесторов.

5. Сложности с климатическими и экологическими аспектами. В ряде промышленных компаний существуют долговременные экологические проблемы (например, сильное загрязнение в отдельных регионах промышленными предприятиями), что подчеркивает риски недостаточного экологического управления в корпоративной практике.

Опыт Дании и Швеции показывает, что ESG становится частью корпоративной стратегии и управления на всех уровнях. На основе этого опыта, в России необходимо:

- стимулировать долгосрочные ESG-инвестиции путем формирования стимулирующих механизмов (налоговые льготы, государственные гарантии) для ESG-проектов, что помогает компаниям инвестировать в устойчивость;

- интегрировать ESG в управление компанией, в том числе, связывать показатели ESG с системой мотивации руководства, KPI и бизнес-стратегией;

- усилить мониторинг и независимую проверку ESG-практик путем создания институций, проводящих независимую проверку корпоративных ESG-отчётов, что укрепит доверие инвесторов и общества к ESG-практикам.

Выводы

Проведенный анализ позволил раскрыть специфику реализации ESG-подхода в систему управления государственными институтами, регионами и корпоративными структурами с целью обеспечения

устойчивого развития экономических систем. Проанализированы ESG-рейтинги стран и установлено, что высокие показатели демонстрируют Дания, Швеция, Норвегия, Финляндия, Швейцария и другие западноевропейские страны. Их лидирующие позиции объясняются развитой институциональной системой, высоким уровнем экологической ответственности, социальной защиты и прозрачностью государственного управления. Россия в этих рейтингах занимает значительно более низкие позиции, что ставит её в категорию стран, которые предпринимают усилия для повышения устойчивости, но сталкиваются с серьезными институциональными и управленческими ограничениями.

Выявлено, что в российской практике ESG пока развивается фрагментарно: на национальном уровне сформированы нормативные основы и рекомендации, но отсутствует обязательная интеграция ESG в стратегические документы; на региональном уровне действуют разрозненные инициативы с ограниченной координацией и мониторингом; на корпоративном уровне отдельные компании внедряют ESG-принципы, но системная стратегия пока не сформирована, а раскрытие данных остаётся неполным. Основные проблемы обусловлены добровольным характером стандартов, ограниченными финансовыми стимулами, слабой координацией между уровнями управления и недостаточной интеграцией социальных и управленческих компонентов.

На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что ESG-подход может служить основой реализации модели устойчивого развития экономических систем на всех уровнях управления. Его результативное внедрение в российских условиях возможно при целенаправленной адаптации международных практик, учитывающей институциональные ограничения и особенности государственного, регионального и корпоративного управления.

Список литературы

1. Алешкова И.А., Коданева С.И. Принципы ESG в российской модели корпоративного управления: современное состояние и перспективы // *Право Журнал Высшей школы экономики*. 2025. Т. 18. № 2. С. 118–138.
2. Карпунина Е. Парадигма устойчивого развития в цифровой экономике // *Экономист*. 2020. № 2. С. 25.
3. Николаева Е.Е., Берендеева А.Б. ESG-трансформация российских регионов: теоретические аспекты // *Журнал региональной и международной конкурентоспособности*. - 2024. - №. 2. - С. 27–36.
4. Поподько Г.И. Роль ESG-принципов в обеспечении устойчивого развития ресурсного региона // *Экономика Профессия Бизнес*. 2025. № 1. С. 72–80.
5. Caglar A.E., Ulug M. The role of government spending on energy efficiency R&D budgets in the green transformation process: Insight from the top-five countries // *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29 (50). P. 76472-76484.
6. de Souza Barbosa A., da Silva M.C.B.C., da Silva L.B. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance // *Humanit SoCSci Commun*. - 2023. - Vol. 10. - P. 410 <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>

7. Deb A. Environmental, Social, & Governance (ESG). Through the Lens of Public Administration: A Systematic Analysis of Literature Review. - 2024. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4762863>
8. Ergon J., Hildingsson R. & Karlsson, M. Exploring a green Swedish model: Coinciding and contradictory interests on a just climate transformation in Sweden // *Ambio* – 2025. – Vol. 54. – P. 1237–1249. <https://doi.org/10.1007/s13280-025-02144-6>
9. Jeong S.-C., Sung H.-N., Shin J.-I. The Impact of ESG Management Activities on Organizational Trust and Performance // *Sustainability*. - 2025. – Vol. 17 (12). P. 5233.
10. Jiang Y., Zhang X., Yao S. On ESG and corporate employment decision: Evidence from Chinese listed firms in 2009–2022 // *Economic Analysis and Policy*. 2025. – Vol. 85. P. 854–869. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.01.004>
11. Karpunina E.K., Beilina A.F., Butova L.M., Trufanova S.A., Astakhin A.S. Towards sustainable development through bridging digital penetration gaps. In *Scientific and Technical Revolution: Yesterday, Today and Tomorrow*. Springer, Cham. - 2020. - P. 476–485.
12. Karpunina E.K., Kuznetsov I.A., Podmolodina I.M., Averina O.I., Solonina S.V. Moving towards “digit”: via the management of economic security to ensure sustainable development. In: *Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives*. – Springer: Cham. - 2020. C- P. 81–93.
13. Karpunina E.K., Kuznetsov I.A., Podmolodina I.M., Averina O.I., Solonina S.V. Moving towards “digit”: via the management of economic security to ensure sustainable development. In *Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives*. Springer, Cham. - 2020. P. 81–93.
14. Lian Y., Li Y., Cao H. How does corporate ESG performance affect sustainable development: A green innovation perspective // *Front. Environ. Sci. Sec. Environmental Economics and Management*. - 2023. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1170582>
15. Niu B. Government environmental protection expenditure and national ESG performance: Global evidence // *Innovation and Green Development*. - 2024. - Vol. 3. – No. 2. – 100117. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100117>
16. Niu B. Government environmental protection expenditure and national ESG performance: Global evidence // *Innovation and Green Development*. – 2024. – Vol. 3. – No. 2. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100117>
17. Seongmin S. Sustainable Development and ESG Governance at the Regional Level in Korea. URL: <https://ssrn.com/abstract=5492770>
18. Tamasiga P., Onyeaka H., Bakwena M. Beyond compliance: evaluating the role of environmental, social and governance disclosures in enhancing firm value and performance // *SN Bus Econ*. 2024. – Vol. 4. – No. 118. <https://doi.org/10.1007/s43546-024-00714-6>
19. Tkachenko I.N., Tumilevich E.N. The association between corporate culture and ESG performance: Insights from Russian companies // *The Manager*. - 2025. - Vol. 16. - No. 2. - P. 64–84.
20. Zheng W., Liu G., Wang Z., Han T., Pan Z., Li J., Zhang Z., Feng W. ESG in Modern Corporate Strategy: An Analysis and Discussion on Impacts towards Sustainable Development // *The Frontiers of Society, Science and Technology*. – 2024. - Vol. 6, No. 5. – P. 69–77. <https://doi.org/10.25236/FSST.2024.060510>

Электронные ресурсы

21. ООН. 17 целей. URL: <https://sdgs.un.org/ru/goals>

22. Trends in the Implementation of ESG Policies in State and Local Governments. URL: <https://www.scu.edu/ethics/all-about-ethics/trends-in-the-implementation-of-esg-policies-in-state-and-local-governments>
23. The Just Transition Mechanism: making sure no one is left behind. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_en
24. South Korea's pledge to achieve carbon neutrality by 2050. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282021%29690693
25. Swisscanto ESG Sovereign Rating 2025. URL: <https://www.swisscanto.com/ch/en/private/blog/asset-management/2025/sustainability/esg-sovereign-rating-2025.html>
26. Denmark goes back-to-back in country ESG rankings. URL: <https://www.robeco.com/en/me/insights/2025/05/denmark-goes-back-to-back-in-country-esg-rankings>
27. Social Impact Integrated Scoring (SIIS): A New Standard for Human-Centered Business Trust . URL: <https://www.isesg.org/global-esg-ranking-2025>
28. Executive summary. URL: <https://www.ica.org/reports/denmark-2023/executive-summary>
29. Ministry of Climate: Denmark will meet climate goals in 2030. URL: <https://www.doi.dk/en/havenergi/artikel/klimaministeriet-danmark-indfrier-klimamaal-i-2030>
30. Denmark's climate action strategy. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/fr/document/EPRS_BRI%282024%29767173
31. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/countries/denmark>
32. Government at a Glance 2025: Denmark. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025-country-notes_da3361e1-en/denmark_d54729ff-en.html
33. Green transition enablers. URL: <https://stateofgreen.com/en/focus-areas/green-transition-enablers/>
34. Cities100: Copenhagen - Smart Traffic Signals Boost Cycling. URL: <https://www.c40.org/case-studies/cities100-copenhagen-smart-traffic-signals-boost-cycling/>
35. Copenhagen Cityring Metro. URL: <https://www.webuildgroup.com/en/projects /metros /copenhagen-cityringen-metro/>
36. Copenhagen Climate-Resilient Neighbourhood strategy. URL: <https://use.metropolis.org/case-studies/copenhagen-climate-resilient-neighbourhood-strategy>
37. ESG ratings and reporting. URL: <https://orsted.com/en/about-us/sustainability/governance-and-responsible-business/esg-ratings-and-reporting>
38. OECD Environmental Performance Reviews: Sweden 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-environmental-performance-reviews-sweden-2025_91dcc109-en/full-report/climate-change-mitigation-and-negative-emissions-promotion_2ad64541
39. Sweden's climate action strategy. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282024%29767174
40. Green bonds. URL: <https://www.riksgalden.se/en/our-operations/central-government-borrowing/issuance/green-bonds>
41. Green Finance and The Aggregation of Swedish Local Government Investment Projects| Sweden. URL: <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/financing-for-climate-friendly-investment/green-finance-and-the-aggregation-of-swedish-local-government-investments-projects>
42. The western harbour (VästraHamnen). URL: <https://una.city/nbs/malmo/western-harbour>
43. Climate Smart Hyllie. URL: <https://use.metropolis.org/case-studies/climate-smart-hyllie>
44. IKEA Sustainability Report FY24. URL: <https://www.ikea.com/global/en/our-business/reports/sustainability-report-fy24-250130/>

45. Ingka Group Annual and Sustainability Summary 2023. URL: <https://www.ingka.com/reports/#annual-reports>
46. Swedish AP Funds ESG policy reports. URL: <https://www.ipe.com/news/swedes-back-ap-funds-esg-efforts-but-are-split-on-whether-they-work/10063614.article>
47. Best ESG practices of Russian regions. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/en/about/issledovaniya-i-analitika/luchshie-esg-praktiki-regionov-rossii>
48. Российские регионы выбирают устойчивое развитие. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/news/2023/10/05/998913-rossiiskie-regioni-vibirayut-ustoichivoe-razvitie>
49. На ПМЭФ представили ESG-ренкинг городов и регионов ЕАЭС. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/cmrm/649447869a7947d84081c75d>
50. Новая среда: как ESG-тренды изменяют корпоративные стратегии в России. URL: <https://companies.rbc.ru/news/zxv8JbFLr/novaya-sreda-kak-esg-trendyi-izmenyat-korporativnyie-strategii-v-rossii>
51. ESG ranking of companies in Russia as of January 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1268249/russia-esg-ranking-of-companies>
52. Business ESG Data in Russia. URL: <https://www.techsalerator.com/data/business-esg-rating-data-in-russia>
53. ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая логика. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoichivoe-razvitie/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-logika/>
54. Навигатор ESG 1.0. Аналитические и информационно-справочные материалы. М.: ООО «ЛАНИТ-Интеграция», АНО «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации». 2021. URL: <https://ac.gov.ru/uploads/pdf/ESG.pdf>

Об авторах:

ХАШИР Бэлла Олеговна – д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет» (350072, г. Краснодар, ул. Московская, д. 2.), e-mail: mskhashir@mail.ru. ORCID: 0000-0003-0596-9606, SPIN-код: 3844-7405.

ПЕЧЕРСКАЯ Ольга Александровна – к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», (394087, г. Воронеж, ул. Тимирязева д. 8), e-mail: olga-pecherskaya@mail.ru. ORCID: 0000-0002-0272-6038.

ШВЕЦОВА Ирина Николаевна – к.э.н., доцент, директор Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина» (167000, г. Сыктывкар, Октябрьский проспект, д. 55), e-mail: irshv@mail.ru. ORCID: 0000-0003-3595-4165; SPIN-код: 9055-7719.

КУЗЬМЕНКО Наталья Ивановна - к. геогр. н., доцент, доцент кафедры философии, экономики и социально-гуманитарных дисциплин, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный педагогический университет» (394043, г. Воронеж, ул. Ленина, д. 86), e-mail: diasku@mail.ru. ORCID: 0000-0002-3456-8097; SPIN-код: 8653-9914.

**International experience in the application of the ESG approach
to the implementation of sustainable development models:
opportunities for adaptation in Russia**

B.O. Khashir¹, O.A. Pecherskaya², I.N. Shvetsova³, N.I. Kuzmenko⁴

¹ FGBOU VO "Kuban State Technological University", Krasnodar

² FGBOU VO "Voronezh State Forestry Engineering University named after
G.F. Morozov", Voronezh

³ FGBOU VO "Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin",
Syktyvkar

⁴ FGBOU VO "Voronezh State Pedagogical University", Voronezh

The relevance of this study is determined by the growing need to identify effective ESG transformation instruments for designing national models of sustainable development. The purpose of the research is to examine international experience in embedding ESG principles into the architecture of sustainable economic systems and to develop conceptual foundations for adapting ESG governance mechanisms to the Russian context. The research objectives include analyzing foreign practices of integrating ESG principles into public, regional, and corporate governance systems; identifying the constraints and barriers that limit the direct transfer of international ESG instruments into Russia's institutional environment; and substantiating a multi-level ESG framework tailored to the specific developmental features of the Russian economy. The methodological basis of the study combines a systems approach with comparative and institutional analysis. The findings demonstrate that the most suitable model for Russia is a state-coordinated ESG architecture incorporating elements of market competition and corporate governance, based on the selective institutional adaptation of instruments successfully implemented in leading countries in the field of sustainable development.

Keywords: *ESG, sustainable development, economic system, corporation, region, state, international experience, adaptation*

About the authors:

HASHIR Bella Olegovna – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Finance, Kuban State Technological University (350072, Krasnodar, Moskovskaya str., 2). Tel. + 7 (861) 255-25-32, e-mail: mskhashir@mail.ru. ORCID: 0000-0003-0596-9606.

PECHERSKAYA Olga Alexandrovna – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Voronezh State Forestry Engineering University named after G.F. Morozov (394087, Voronezh, st. Timiryazev d. 8), e-mail: olga-pecherskaya@mail.ru. ORCID: 0000-0002-0272-6038.

SHVETSOVA Irina Nikolaevna – Candidate of Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Economics and Management, Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin (55 Oktyabrsky Avenue, Syktyvkar, 167000), e-mail: irshv@mail.ru. ORCID: 0000-0003-3595-4165.

KUZMENKO Natalya Ivanovna – Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Philosophy, Economics and Socio-Humanitarian Disciplines, Voronezh State Pedagogical University (394043, Voronezh, st. Lenin, 86), e-mail: diasku@mail.ru. ORCID: 0000-0002-3456-8097.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026 г.

Статья подписана в печать 15.06.2026 г.