

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).54-68

Специальность ВАК 5.2.6

УДК 005.35

JEL G34, M14, Q56



© Тумилевич Е.Н., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ОСНОВЕ КСО: МОДЕЛИ И ДЕТЕРМИНАНТЫ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

Е.Н. Тумилевич , Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия

**Аннотация.** В условиях глобального усиления роли ESG-повестки и специфики российского институционального контекста трансформация корпоративной социальной ответственности (КСО) из набора разрозненных инициатив в целостную стратегию устойчивого развития становится критически важной задачей для российского бизнеса. Целью данного исследования является выявление ключевых детерминант, барьеров и траекторий этой трансформации через призму адаптации международных подходов к российским реалиям. Для достижения цели решались следующие задачи: анализ эволюции концепций КСО и устойчивого развития, оценка преобладающих моделей интеграции на основе эмпирических данных, выявление специфических внешних и внутренних факторов влияния и разработка концептуальных рекомендаций. Методология исследования основана на качественном анализе данных, включающем контент-анализ публичной отчетности 50 компаний-лидеров рейтинга RAEX и применение сравнительного и институционального подходов. В результате разработана типология компаний по степени зрелости интеграции КСО, выделяющая три кластера: «реактивные», «стратегические» и «интегрированные». Установлено, что положение компании в этой типологии определяется преодолением специфических барьеров, включая высокую капиталоемкость, дефицит кадровых компетенций и институциональную вариативность. Выявлены управленческие решения, способствующие переходу между кластерами, такие как интеграция ESG-критериев в систему KPI и вознаграждения топ-менеджеров. Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной концептуальной модели формирования стратегии устойчивого развития, адаптированной к российскому институциональному контексту с его сильной ролью государства и унаследованной моделью «социального провайдера». Практическая значимость для бизнеса заключается в возможности использования инструментария трансформации КСО в конкурентное преимущество. Для органов власти обоснована необходимость создания системных стимулов и стандартизации требований к раскрытию нефинансовой информации. Перспективы дальнейших исследований связаны с более глубоким исследованием трансформации стратегии российских организаций во времени на основе кейс-анализа, а также с изучением влияния постсанкционной повестки на трансформацию КСО.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), корпоративная стратегия, рейтинг RAEX, российский бизнес, стейкхолдеры, устойчивое развитие, ESG

**Финансирование:** исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

**Для цитирования:** Тумилевич Е.Н. Формирование стратегии устойчивого развития на основе КСО: модели и детерминанты в российском бизнесе // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 54-68. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).54-68

ORIGINAL PAPER

## DEVELOPING A SUSTAINABILITY STRATEGY BASED ON CSR: MODELS AND DETERMINANTS IN RUSSIAN BUSINESS

Е.Н. Tumilevich , Pacific National University, Khabarovsk, Russia

**Abstract.** In the context of the growing global importance of the ESG agenda and the specificities of the Russian institutional environment, the transformation of corporate social responsibility (CSR) from a set of disparate initiatives into a comprehensive sustainable development strategy is becoming a critical task for Russian business. The purpose of this study is to identify the key determinants, barriers, and trajectories of this transformation through the lens of adapting international approaches to Russian realities. To achieve this goal, the following tasks were addressed: analyzing the evolution of CSR and sustainable development concepts, assessing prevailing integration models based on empirical data, identifying specific internal and external influencing factors, and developing conceptual recommendations. The research methodology is based on qualitative data analysis, including content analysis of public disclosures from 50 companies leading the RAEX rating, and the application of comparative and institutional approaches. As a result, a typology of companies based on the maturity of CSR integration was developed, identifying three clusters: «reactive», «strategic», and «integrated». It was established that a company's position within this typology is determined by

overcoming specific barriers, including high capital intensity, a shortage of personnel competencies, and institutional variability. Management decisions facilitating transitions between clusters were identified, such as the integration of ESG criteria into KPI systems and executive compensation. The scientific novelty of the research lies in the development of an original conceptual model for formulating a sustainable development strategy, adapted to the Russian institutional context with its strong state role and inherited «social provider» model. The practical significance for business lies in the potential to use the developed framework for transforming CSR into a competitive advantage. For public authorities, the study substantiates the need to create systemic incentives and standardize non-financial disclosure requirements. Future research should focus on a longitudinal case-based analysis of Russian corporate strategy transformation, as well as a deeper examination of how the post-sanctions agenda is influencing the evolution of CSR.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), corporate strategy, RAEX rating, Russian business, stakeholders, sustainable development, ESG

**Funding:** the research had no sponsorship (own resources).

**For citation:** Tumilevich E.N. Developing a Sustainability Strategy Based on CSR: Models and Determinants in Russian Business // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 54-68. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).54-68

### Введение

Корпоративная социальная ответственность (КСО) перестала быть факультативной практикой, она является одним из ключевых факторов корпоративной конкурентоспособности и устойчивого развития [1]. Российские компании сталкиваются в своем функционировании с большим количеством противоречащих факторов, влияющих на их развитие и функционирование. Наблюдается растущее давление со стороны государства, инвесторов, потребителей и локальных сообществ; концентрация собственности, влияние крупно вертикально интегрированных холдингов, активная роль государства в стратегически значимых отраслях, санкционное давление, уход с российского рынка международных ESG-агентств и консалтинговых компаний, переориентация на азиатские рынки, ужесточение экологического законодательства и другие. Это заставляет российские организации пересматривать корпоративные стратегии, встраивая в них принципы устойчивого развития и КСО. Исследования показывают, что российские предприятия все чаще рассматривают КСО не только как затратный компонент [2], но и как форму социального капитала [3], способствующую повышению эффективности и снижению рисков [4]. Несмотря на растущее влияние к активизации КСО-повестки, большую долю занимает декларативный подход [5]. Многие организации ограничиваются сформированным однажды перечнем разрозненных благотворительных акций и экологических мероприятий, которые, будучи полезными сами по себе, остаются периферийными по отношению к основной бизнес-модели и не оказывают системного влияния на долгосрочную устойчивость. Это подтверждается противоречивыми исследованиями относительно влияния КСО и ESG-политики на экономическую эффективность.

Актуальность исследования заключается в необходимости трансформации традиционной, зачастую фрагментарной КСО в целостную стратегию устойчивого развития, органично встроенную в систему корпоративного управления. Именно этот переход от реактивных и имиджевых практик

к проактивному стратегическому управлению составляет ядро исследовательской проблемы. Сформированные зарубежными исследователями управленческие модели неприменимы для российских условий, имеющих свою институциональную и ценностную специфику.

Целью настоящего исследования является выявление ключевых факторов, барьеров и траекторий трансформации практик КСО в полноценную стратегию устойчивого развития, релевантную российским условиям. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: исследовать факторы, влияющие на включение КСО в стратегию развития российских организаций; выявить преобладающие модели интеграции КСО в стратегию; определить специфические внутренние и внешние детерминанты, способствующие или препятствующие данной трансформации в российских условиях; разработать концептуальные рекомендации по построению интегрированной стратегии устойчивого развития для российских компаний.

В современных экономических реалиях вопрос о месте КСО в системе стратегического управления организацией приобретает принципиально новое значение. Если ранее КСО часто рассматривалась как периферийный элемент, сводившийся к благотворительности и имиджевым проектам, то сегодня все чаще КСО рассматривается как стратегический актив, способный генерировать долгосрочную стоимость и устойчивые конкурентные преимущества [6]. М.Р. Крамер (M.R. Kramer) и М. Портер (M. Porter) [7] обосновали концепцию создания общей ценности, в рамках которой социальные и экологические проблемы решаются не как побочные проекты, а через операционную бизнес-деятельность, что приводит к синергетическому эффекту для компании и общества. Это предполагает глубокую интеграцию соответствующих принципов в стратегический менеджмент, маркетинг, управление цепочками поставок, управление бизнес-процессами.

На развитых рынках эволюция от разрознен-

ных социальных программ к комплексным стратегиям устойчивого развития прослеживается достаточно четко. В исследовательской литературе сформировался консенсус относительно ключевых драйверов этой трансформации. Это растущее давление стейкхолдеров: инвесторов, ориентирующихся на ESG-критерии [8], потребителей, которые все больше внимания уделяют этичности и экологичности брендов [9]. Осознание того, что устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе невозможна без устойчивости социальной и экологической среды, в которой он функционирует [10]. Зарубежные исследователи предлагают и практические инструменты для такой интеграции, например, модели устойчивых бизнес-моделей [11], которые позволяют переосмыслить ценностное предложение компании через призму триединого критерия ESG (экология, социум и корпоративное управление).

Анализ достижений исследований развитых рынков показывает несколько взаимосвязанных направлений, определяющих современное понимание стратегической интеграции КСО. Появление и развитие моделей «создания совместной ценности» и исследований по интеграции ESG в управленческие практики отодвинули дискуссию от простого отчетного формализма к изучению механизмов, через которые устойчивые практики генерируют стоимость для бизнеса [12]. Эмпирические исследования демонстрируют, что зрелые фирмы, интегрировавшие устойчивость в ядро стратегии, чаще используют KPI-ориентированный мониторинг и механизмы привязки вознаграждения менеджмента к ESG-целям, что повышает эффект от инвестиций в устойчивость и укрепляет доверие стейкхолдеров [13]. Появляются исследования, исследующие факторы, влияющие на усиление влияния КСО на эффективность функционирования организации (роль цифровой трансформации [14], корпоративной культуры, отраслевой специфики [15]).

Прямое заимствование западных моделей без учета специфики национального институционального контекста является методологически некорректным. Российская экономика характеризуется уникальным набором факторов:

- значительной ролью государства как регулятора и часто как ключевого стейкхолдера для крупнейших компаний;
- наследием советской промышленности и связанными с этим сложными экологическими проблемами;
- специфической структурой собственности и особенностями корпоративного управления;
- повышенной значимостью регионального развития для компаний сырьевого сектора.

Более того, в период с 2022 года обострилось влияние таких внешних факторов, как санкционное давление, уход с российского рынка международных ESG-агентств и консалтинговых компаний,

переориентация на азиатские рынки. Эти особенности формируют иную конфигурацию стейкхолдерских ожиданий и иной набор материальных тем, которые должны быть учтены в стратегии. Следовательно, построение релевантной модели интеграции КСО в корпоративную стратегию для российских компаний требует тщательной адаптации международного опыта [16].

В работах российских ученых [17, 18] также поднимается вопрос о стратегическом значении КСО. В них, как правило, отмечается, что российский бизнес демонстрирует прогресс в области формализации своей социальной политики. Проводятся исследования, посвященные взаимосвязи между социальными инвестициями и финансовыми результатами компаний [19]. Тем не менее, анализ существующих отечественных исследований позволяет выявить ряд существенных пробелов. Во-первых, преобладают работы, посвященные либо общим теоретическим вопросам КСО, либо анализу отдельных, изолированных практик. Недостаточно изучен именно процесс трансформации, т.е. путь от набора проектов к целостной стратегии, включающей соответствующие управленческие решения и организационные изменения. Во-вторых, слабо освещена проблематика интеграции принципов устойчивого развития непосредственно в бизнес-модель, в то время как за рубежом этому направлению уделяется значительное внимание [20]. В-третьих, существует дефицит эмпирических исследований, основанных на глубоком качественном анализе кейсов, которые бы раскрывали специфику этого процесса в различных отраслях российской экономики, будь то ресурсный сектор, IT или финансовые услуги [4]. Таким образом, научный пробел заключается в отсутствии концептуальной модели, которая бы не только констатировала важность стратегической интеграции КСО, но и описывала механизм такой трансформации с учетом институциональных, отраслевых и управленческих, ценностных особенностей российских компаний.

Для обеспечения научной достоверности и обоснованности результатов исследования база данного исследования была сформирована на основе анализа 50 компаний-лидеров общенационального и признанного ESG-рэнкинга агентства RAEX за период с 2022 по 2025 гг. [21]. Для обеспечения репрезентативности выборки и охвата различных моделей корпоративного поведения в нее были включены компании из ключевых секторов экономики (табл. 1).

Ядро анализируемой выборки составили компании сырьевого и энергетического секторов, совокупная доля которых достигает 48%. Такое распределение объективно отражает сложившуюся в России структуру экономики.

В качестве первичных источников информации выступили публичные документы этих компаний, включая годовые отчеты, отдельные отчеты в области устойчивого развития и КСО, а также ESG-

политики и кодексы корпоративного управления. Для достижения целей исследования был применен метод качественного контент-анализа с последующим кодированием текстовой информации. Процедура анализа включала несколько этапов. На первом этапе осуществлялось выявление

и категоризация упоминаний, связанных с интеграцией принципов КСО и устойчивого развития, в таких разделах документов, как «Стратегия», «Миссия и ценности», «Корпоративное управление» и «Устойчивое развитие».

Таблица 1 / Table 1

Состав и структура анализируемой выборки компаний по сферам деятельности / Composition and Structure of the Analyzed Company Sample by Industry Sectors

№ / No.	Сфера деятельности / Industry Sector	Количество компаний / Number of Companies	Доля в выборке / Share in Sample, %
1.	Добыча полезных ископаемых, металлургия	16	32
2.	Энергетика	8	16
3.	Финансовый сектор (банки, страхование)	7	14
4.	Промышленность и машиностроение	6	12
5.	Химическая и нефтехимическая промышленность	5	10
6.	Транспорт и логистика	3	6
7.	Телекоммуникации и ИТ	3	6
8.	Прочие	2	4
	Итого по выборке:	50	100

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

На втором этапе проводилось кодирование выявленных утверждений по заранее определенным категориям, соответствующим ключевым признакам типологии: «стратегический приоритет КСО», «глубина интеграции в бизнес-модель», «наличие и система ESG-KPI», «связь с системой вознаграждения топ-менеджмента» и «регулярность и стан-

дарты нефинансовой отчетности». Для обеспечения валидности и надежности процедуры кодирования применялся метод перекрестной верификации силами трех независимых кодировщиков, а в случае расхождений проводилась их консенсусная оценка.

Логика анализа реализована в соответствии с этапами, представленными на рис. 1.

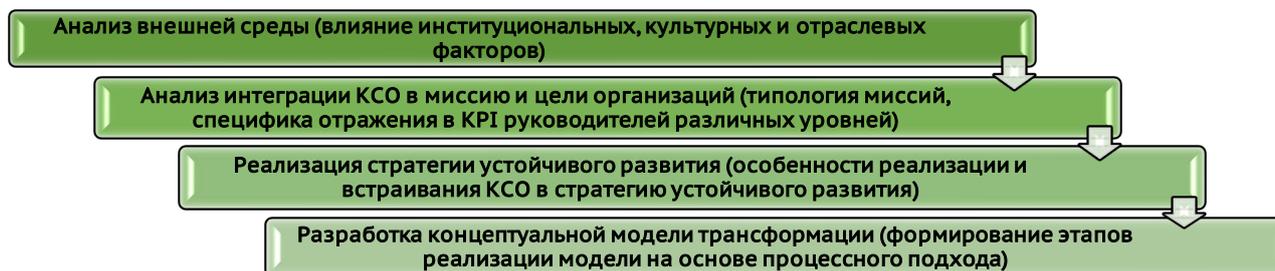


Рис. 1. Этапы исследования / Fig. 1. Research Phases

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

### Результаты и их обсуждение

Эмпирические исследования отмечают, что КСО в российской практике часто носит институционально обусловленный характер: компании ориентируются на регуляторные ожидания, на требования локальных администраций и на имиджевые риски, а не исключительно на рынок конечных потребителей, что отличает российскую модель от типичных практик развитых стран [22].

Государство и инструменты государственного регулирования формируют контекст, в котором вырабатывается КСО-политика организаций. Несмотря на существенный рост внимания к формированию нефинансовой отчетности в организациях, регулирование вопросов реализации КСО и устойчивого развития в России остается фрагментированным [23]. Минэкономразвития РФ в 2019 году подготовило проект постановления по формированию показателей нефинансовой отчетности для российских организаций. Однако, к

настоящему времени он не был утвержден.

В ряде секторов экономики исторически сложилось, что социальные инвестиции ориентированы на «социальные программы» и инфраструктурные вложения и фактически являются способом обеспечения устойчивости регионов присутствия. Это порождает модель «гипер-филантропии» и «социального инвестирования», когда КСО воспринимается как обязанность крупного работодателя перед обществом, а не как системный элемент бизнес-модели с понятной экономической отдачей [24]. В сочетании с традицией вертикального менеджмента и высокой концентрацией собственности это усиливает склонность к централизованным решениям и к формированию КСО-программ, которые координируются топ-менеджментом компании и региональными властями одновременно. По нашему мнению, такие культурно-организационные факторы замедляют формиро-

вание универсальных внутренних механизмов интеграции КСО в бизнес-модель организации. Ключевые изменения 2022 года существенно повлияли на трансформацию КСО в России. Санкции, с одной стороны, замедлили этот процесс, но с другой – сместили фокус на внутренние приоритеты и импортозамещение. Уход международных ESG-агентств усилил роль национальных стандартов и

рейтингов, а переориентация на азиатские рынки формирует новый, отличный от западного запрос на экологичность.

В табл. 2 систематизировано влияние факторов на реализацию стратегии устойчивого развития на основе КСО и сформулированы последствия для практики.

Таблица 2 / Table 2

**Влияние институционально-культурных факторов на стратегию устойчивого развития российских организаций / Impact of Institutional and Cultural Factors on the Sustainable Development Strategy of Russian Organizations**

Институционально-культурный фактор / Institutional-cultural Factor	Особенности влияния / Nature of Impact	Последствия для практики / Consequences for Practice
Роль государства и региональных органов государственной власти	Компании координируют социальные инвестиции с властями; социально-экономические соглашения. Усиление роли госстандартов в ESG (появление ЭКГ-рейтинга)	КСО ориентировано на территорию присутствия; сильная роль инфраструктурных проектов; рост значимости государственных приоритетов в формировании ESG-повестки. Государство как ключевой «потребитель» отчетности по устойчивому развитию
Структура собственности (господдержка, крупные холдинги)	Государственные/полугосударственные холдинги имеют более выраженную публичную ответственность	Приоритеты сочетают социальную стабильность и риск-управление
Культурная традиция «социального провайдера»	КСО как «долг» крупного работодателя; фокус на локальных социальных проектах	Высокая доля социальных инвестиций, но слабая интеграция в бизнес-модель
Регуляторная фрагментация и санкционное давление	Нехватка унифицированных требований усугублена уходом международных рейтинговых агентств. Санкции ограничивают доступ к технологиям	Замедление трансформации в капиталоемких отраслях. Смещение фокуса на внутренние приоритеты (импортозамещение, кадровая безопасность) и тактические цели (энергоэффективность, экологическая безопасность); разнородность практик раскрытия; возрастание роли национальных рейтингов (RAEX, ЭКГ)
Уход международных ESG-агентств и консалтинга	Потеря независимых каналов верификации и методологической поддержки. Снижение прозрачности для глобальных инвесторов. Возрастание роли национальных ESG-рейтингов (RAEX, ЭКГ и др.)	Формирование национальных методик оценки; усиление риска снижения качества управления КСО и устойчивым развитием; развитие в компаниях собственных компетенций в области ESG-аналитики и методологии
Переориентация на азиатские рынки	Требования азиатских партнеров к ESG менее формализованы, но запрос на экологичность цепочек поставок присутствует	Для компаний-экспортеров – формирование новых, адаптированных каналов раскрытия ESG-информации. Постепенный рост значимости «зеленой» темы в контексте экспортных контрактов
Ожидания локальных стейкхолдеров	Давление относительно занятости, инфраструктуры, экологической безопасности	КСО-программы ориентированы на занятость, здравоохранение, экосреду

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Значительны отраслевые различия в приоритетах бизнес-стратегий реализации КСО-политик. В добыче и металлургии КСО концентрируется на управлении экологическим воздействием, безопасности труда и отношениях с территориями присутствия [25]. В энергетике приоритеты смещаются в сторону трансформации энергопортфеля, повышения безопасности объектов и устойчивости поставок. Компании энергетического сектора все чаще постулируют о модернизации генерирующих фондов, оптимизации углеродного следа и переходе на возобновляемые источники энергии [26]. Финансовый сектор ориентируется прежде всего на социальную политику (доступность услуг, финансовая инклюзия),

прозрачность корпоративного управления и развитие ESG-продуктов (зеленые кредиты, ESG-инструменты), что отражает более сильную связь между репутацией, доступом к капиталу и требованиями инвесторов [27].

Трансформация КСО в России все в меньшей степени определяется стремлением следовать глобальным трендам и все в большей – необходимостью решения конкретных задач, вызванных новой геополитической и экономической реальностью. Это ведет к углублению разрыва между российскими и западными практиками ESG, но одновременно создает почву для формирования уникальных моделей устойчивого развития.

Анализ интеграции принципов КСО в миссию и

целевые установки российских организаций позволил сделать следующие выводы. В корпоративных миссиях крупнейших российских компаний прослеживаются разные уровни институциональной инкорпорации КСО: от декларативной фиксации «социальной ответственности» в имиджевой формуле до содержательной интеграции устойчивых целей в стратегическое видение и операционные приоритеты. В одних случаях миссия формулируется через широкие социальные ценности (обеспечивать устойчивое развитие регио-

нов присутствия (Алроса), вкладываться в социальную инфраструктуру (ГК Самолет)), что типично для крупных ресурсодобывающих и строительных организаций; в других – миссия содержит элементы трансформации продуктовой линейки и услуг в сторону низкоуглеродных решений (Русгидро, Сбербанк). Такая формулировка характерна для крупных холдинговых структур, выстроенных по вертикальному принципу.

Анализ позволил выделить три типа по содержанию миссии и ее связи с КСО (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Типология миссии в связи с КСО российских компаний / Typology of Corporate Mission Types in Relation to CSR in Russian Companies

Тип миссии / Mission Type	Отражение КСО в миссии / CSR Reflection in Mission Statement	Типовые целевые установки (примеры) / Typical Strategic Objectives (Examples)	Показатели KPI / Key Performance Indicators	Примеры / Company Examples	Доля в выборке / Share in Sample, %
Социально-территориальная	Взаимная ответственность компании и региона	Инвестиции в инфраструктуру, программы занятости, рабочие места, локальное развитие, здравоохранение	KPI по объему социальных инвестиций, занятости, проектам развития территории	Норникель, компании добывающего сектора	52
Продуктово-инновационная	Устойчивые продукты/услуги как конкурентное преимущество	Снижение углеродного следа продуктов, развитие «зеленых» финансовых продуктов, новые услуги, инновации	KPI по снижению выбросов на продукт, доле «зеленой» продукции в портфеле	Сбер (ESG-продукты), промышленные интеграторы	27
Корпоративно-управленческая	Прозрачность, риск-менеджмент, долгосрочная устойчивость	Формализация ESG-комитета, раскрытие информации по GRI, интеграция в риск-политику	KPI по полноте раскрытий, независимости совета, наличию ESG-комитета	Русагрогруп, крупные вертикально интегрированные холдинги	21

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Сформулированная типология коррелирует с отраслевой специализацией организаций. «Социально-территориальный» профиль чаще встречается у компаний сырьевого сектора, «продуктово-инновационный» – у банков и технологических холдингов, «корпоративно-управленческий» – у компаний, которые активно перестраивают систему управления с целью повышения устойчивости. Позиции в ESG-рэнкинге связаны с глубиной содержательной интеграции миссии и стратегических целей [28]. Компании ресурсного сектора, такие как ПАО «ГМК «Норникель» или ПАО «Лукойл», демонстрируют ярко выраженную «социально-территориальную» модель вследствие действия мощных институциональных механизмов. Эти организации функционируют зачастую в условиях наследия модели градообразующих предприятий, где их социальная функция исторически была вписана в отношения с территориями присутствия. Их фокус на инфраструктурных проектах и программах занятости является прямым откликом на ожидания ключевого стейкхолдера государства и региональных администраций, с которыми зачастую заключены соглашения о социально-экономическом сотрудничестве. Переход к «продуктово-инновационной» модели для них сдерживается не только высокой капиталоемкостью глубокой тех-

нологической модернизации и санкционным давлением, но и институциональной инерцией, а также тем, что социальная лицензия на деятельность в регионах добычи остается приоритетным вопросом управления рисками.

Компании финансового и ИТ-секторов, в частности ПАО «Сбербанк», изначально действуют в конкурентной среде, где ключевыми стейкхолдерами выступают массовые потребители и инвесторы. Их бизнес-модель в меньшей степени привязана к конкретной территории и в большей – к репутации и технологическому превосходству, что создает естественные предпосылки для формирования «продуктово-инновационной» стратегии, ориентированной на развитие ESG-продуктов и цифровых решений.

Трансляция стратегических установок в операционную практику происходит через KPI и сформированные в организации зоны ответственности. На основе анализа публичных отчетов можно выделить типологию подходов к разработке КСО-ориентированного KPI:

- «централизованный», KPI формулируются на уровне Совета директоров и распространяются сверху вниз с четкой привязкой вознаграждения топ-менеджмента к комплексным ESG-метрикам. В компаниях-лидерах до 20-30% переменной части вознаграждения

генерального директора может быть связано с достижением целей в области ESG. Это такие показатели, как снижение выбросов загрязняющих веществ (Score 1 и 2); уровень производственного травматизма (LTIFR); доля возобновляемой энергии в энергобалансе; выполнение программ развития регионов присутствия.

- «функционально-децентрализованный», KPI закрепляются за профильными подразделениями (например, департамент по устойчивому развитию) и нередко не имеют прямой связи с базой вознаграждения топ-менеджмента;
- «гибридный», сочетание централизованных KPI для высшего звена и специализированных KPI для операционных лидеров, что

дает баланс между стратегическим контролем и операционной реализацией. Более того, формулируются KPI, которые сложны для измерения, но являются крайне важными показателями: позиция в рейтингах устойчивого развития; уровень доверия со стороны местных сообществ; рост осведомленности о социальных и экологических инициативах компании среди ключевых стейкхолдеров.

Эмпирические исследования указывают на связь между характеристиками совета директоров и качеством раскрытий и KPI, что подчеркивает управленческий измеритель трансформации.

По группам должностей KPI представлены в *табл. 4*.

*Таблица 4 / Table 4*

**KPI, связанные с КСО и устойчивым развитием, по должностям / ESG and Sustainability KPIs by Organizational Role**

Должность (роль) / Position (Role)	Типовые ESG-KPI / Typical ESG KPIs	Цель KPI / KPI Objective	Примеры реализации / Implementation Examples
Совет директоров	Стратегические ESG-цели (снижение выбросов, целевые индикаторы S)	Контроль, стратегия, долгосрочная устойчивость	Регулярные отчеты по исполнению, связка с вознаграждением правления
CEO	Консолидированные ESG-метрики (ключевые E/S/G цели)	Интеграция ESG в бизнес-стратегию	Доля вознаграждения, привязанная к ESG-порогам
Операционные директора	Операционные индикаторы (инциденты, выбросы, энергоэффективность)	Операционная реализация устойчивых практик	KPI на уровне производственных площадок (уровень аварийности, энергоемкость)
HR	Текучесть, безопасность труда, программы развития	Социальная стабильность, развитие человеческого капитала	Программы обучения, снижение текучести в ключевых регионах
Финансы	Инвестиции в зеленые проекты, оценка рисков	Финансовая устойчивость внедрения ESG	Отдельный «зеленый» CAPEX-пул, методики оценки окупаемости

*Источник:* составлено автором / *Source:* compiled by the author

В зависимости от степени зрелости КСО в организации можно выделить три типа компаний (*табл. 5*): реактивные, стратегически-ориентированные и интегрированные.

Первый кластер, условно обозначаемый как «реактивный», составляют компании, чья деятельность в области КСО является, по сути, ответом на внешнее давление. КСО-практики носят разрозненный, проектный характер и слабо увязаны с долгосрочными целями бизнеса. Санкционное давление и уход международных ESG-агентств выступают фактором, закрепляющим компании в «реактивной» позиции, поскольку ограничивают доступ к ресурсам и внешним стимулам для развития. В выборке таких организаций небольшая часть ввиду ее формирования по ESG-рэнкингу. Второй, наиболее многочисленный кластер («стратегический») объединяет организации, которые признают управленческий потенциал КСО и интегрировали КСО в свою стратегию прежде всего как инструмент управления репутацией и рисками. Эти компании ежегодно формируют нефинансовые отчеты, имеют формализованные ESG-политики, однако зачастую эта работа остается уделом отдельных департаментов и не приводит к глубокой трансформации основных

бизнес-процессов и цепочек создания стоимости. Уход международных консалтинговых компаний и ESG-агентств создает для них методологические сложности, усиливая зависимость от национальных рейтингов, а переориентация на азиатские рынки начинает формировать новый, более прагматичный запрос на раскрытие экологической информации, фактически замедляя процессы трансформации. Третий кластер («интегрированные») представлен лидерами рейтинга, такими как «Норникель», «Фосагро» и «Сбербанк». Для них характерно то, что принципы устойчивого развития становятся драйвером изменения самой бизнес-модели, что находит отражение в масштабных инвестициях в новые технологии, пересмотре взаимодействия со стейкхолдерами и переходе к циркулярным моделям производства. Даже в условиях санкционного давления эти компании находят возможности для трансформации, адаптируя инвестиционные программы под новые технологические вызовы и используя переориентацию на азиатские рынки как стимул для развития «зеленого» экспорта.

Переход от «реактивного» состояния к «стратегическому» часто инициируется внешним кризисом или растущим давлением. Таким катализатором

может выступить ужесточение экологического законодательства, масштабный имиджевый кризис, связанный, например, с экологическим инцидентом, или же растущие требования со стороны международных и российских инвесторов к раскрытию нефинансовой информации. В текущих условиях к этому списку добавилось санкционное давление, вынуждающее компании демонстрировать социально-экономическую устойчивость государству и локальным стейкхолдерам. На этом этапе критически важным управленческим решением становится формализация ESG-политики и начало системной нефинансовой отчетности, что является попыткой легитимировать свою деятельность в глазах стейкхолдеров.

Более сложный переход от «стратегического» кластера к «интегрированному» требует уже не формальных, а глубоких трансформационных решений. Как показывают примеры таких компаний,

как ПАО «Фосагро», ключевую роль здесь играет вовлеченность высшего руководства и совета директоров. Основным является интеграция ESG-критериев в систему KPI топ-менеджеров. Другим критически важным решением является проведение анализа существенности, который позволяет выявить ограниченный круг наиболее релевантных для бизнеса и его стейкхолдеров ESG-тем и сконцентрировать на них ресурсы. Сегодня этот анализ должен учитывать новые реалии, включающие изменение путей сбыта и запросов азиатских контрагентов, а также необходимость замещения ушедших международных экспертных и верификационных услуг. Не менее важным является пересмотр инвестиционной программы и выделение целевого «зеленого» CAPEX, направленного на модернизацию производства, внедрение моделей циркулярной экономики и развитие человеческого капитала, что в конечном итоге и приводит к перестройке ядра бизнес-модели.

Таблица 5 / Table 5

Типология российских компаний по степени зрелости интеграции КСО в деятельность организации / Typology of Russian Companies by Maturity of CSR Integration into Organizational Practices

Кластер / Cluster	Характеристики / Characteristics	Признаки в публичных документах / Indicators in Public Disclosures	Примеры компаний / Company Examples	Доля в выборке / Share in Sample, %
Реактивные	КСО как реакция на внешнее давление (законодательство, имиджевые кризисы). Преобладают разовые, не связанные со стратегией проекты	Отдельные проекты; разрозненные упоминания в годовых отчетах; ограниченное раскрытие по GRI	Ozon (OZON), Positive Technologies (POSI), ПАО Сургутнефтегаз»	6
Стратегические	КСО интегрирована в стратегию как инструмент управления репутацией и рисками. Наличие системной ESG-отчетности, однако часто в отрыве от операционной деятельности	Наличие ESG-отчетов; политика по ESG; KPI в отчетности, но без глубокой привязки к операционной деятельности	ПАО «Новатэк», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл»	72
Интегрированные	Принципы устойчивого развития перестраивают бизнес-модель. Внедрение циркулярной экономики, масштабные инвестиции в «зеленые» технологии, глубокая работа с местными сообществами как со стратегическими партнерами	Стратегия устойчивого развития, целевые инвестиции в «зеленые» проекты, развернутое раскрытие по GRI/SASB, KPI на всех уровнях	ПАО ГМК «Норильский никель», ПАО «Фосагро», ПАО «Сбербанк», ПАО «Алроса»	22

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Отдельно важно остановиться на методах стратегического анализа, которые требуют трансформации ввиду повышения актуальности вопросов реализации КСО и достижения устойчивого развития (табл. 6). В этой связи меняются не только инструменты диагностики и прогнозирования, но и логика принятия решений, система приоритетов при распределении ресурсов и механизмы контроля исполнения.

Классические инструменты стратегического анализа, в частности SWOT [29] и PEST, претерпевают существенную методологическую трансформацию в контексте устойчивого развития. Их применение обогащается за счет интеграции ESG-факторов. Оценка внутреннего потенциала компа-

нии теперь включает зрелость систем экологического менеджмента и развития человеческого капитала, а анализ внешней среды – учет климатических рисков и трансформации социальных ожиданий. Возникающие модификации, такие как PESTLE [30] и количественные SWOT-матрицы с весовыми коэффициентами, позволяют увязать результаты анализа с инвестиционной паспортацией ESG-проектов, хотя и сохраняют зависимость от экспертных оценок.

Параллельно наблюдается усиление роли специализированных методов, изначально ориентированных на устойчивость. Ключевыми среди них становятся анализ существенности [31], результатом которого является приоритезация наиболее значимых ESG-аспектов для бизнеса и стейкхолдеров, а

также стейкхолдерский анализ, определяющий социальную лицензию на деятельность [32]. Для работы с долгосрочной неопределенностью все активнее применяются методы сценарного планирования и форсайта [33], позволяющие выработать стратегические коридоры для достижения целей в

области декарбонизации и циркулярности. Операциональность традиционных и новых методов повышается за счет использования цифровых инструментов – патентной аналитики, контент-анализа и оценки цепочек поставок, что обеспечивает необходимую количественную основу для принятия стратегических решений [34].

Таблица 6 / Table 6

**Трансформации методов стратегического анализа в контексте КСО и устойчивого развития / Transformations of Strategic Analysis Methods in the Context of CSR and Sustainable Development**

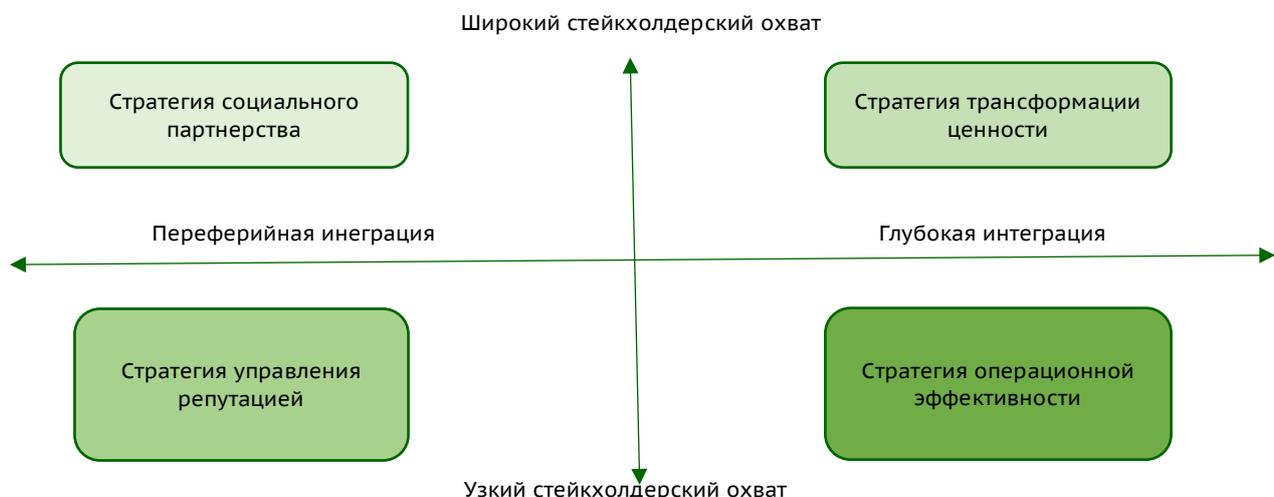
Группа методов / Group of Methods	Классический фокус / Classical Focus	Трансформация для целей КСО и устойчивого развития / Transformation for CSR and Sustainable Development Goals	Новые акценты / New Emphases
Анализ внешней и внутренней среды	PEST-анализ, SWOT-анализ	PESTLE-анализ, Количественный/ESG-ориентированный SWOT-анализ	Включение экологических и расширенных правовых факторов в PESTLE. Оценка сил/слабостей через призму ESG-капиталов (человеческий, социальный, природный)
Стейкхолдерский анализ	Идентификация ключевых игроков, определение их интересов и влияния	Системное картирование стейкхолдеров, диалог, соуправление и совместное создание ценности	Сдвиг от управления к взаимодействию. Фокус на доверии, легитимности и долгосрочных партнерствах. Интеграция обратной связи от стейкхолдеров в стратегические решения
Анализ и планирование на основе данных	Бюджетирование, прогнозирование на основе финансовых и операционных данных	Материальность, интегрированная отчетность (GRI, SASB), прогнозирование с учетом ESG-рисков, патентная аналитика «зеленых» технологий	Выявление ESG-факторов, наиболее значимых для бизнеса и стейкхолдеров. Использование больших данных для оценки социальных и экологических трендов
Сценарное планирование и форсайт	Разработка сценариев развития рынков и технологий	Форсайт устойчивого развития, дорожные карты перехода к циркулярной экономике и углеродной нейтральности	Ориентация на долгосрочные горизонты (10-30 лет). Учет глобальных вызовов (изменение климата, истощение ресурсов). Акцент на устойчивости и антихрупкости системы

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Трансформация методов стратегического анализа заключается в их смысловом обогащении и методологическом усложнении за счет интеграции ESG-принципов.

Вопросы реализации КСО требуют активного взаимодействия со стейкхолдерами и, как уже было доказано, глубокой интеграции в бизнес-модель.

В этой связи можно, в зависимости от широты стейкхолдерского охвата и глубины интеграции в бизнес-модель, выделить четыре типа стратегии интеграции КСО (рис. 2). Данный подход позволяет выйти за рамки простой кластеризации и проанализировать стратегические приоритеты компаний.



**Рис. 2. Виды стратегий устойчивого развития на основе КСО / Fig. 2. Types of Corporate Social Responsibility-Based Sustainable Development Strategies**

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В левом верхнем квадранте матрицы располагается стратегия операционной эффективности, которая характеризуется глубоким встраиванием принципов КСО в основные бизнес-процессы, но при фокусе на узком круге стейкхолдеров, прежде всего сотрудников и инвесторов. Это находит выражение в проектах по энергоэффективности и повышению безопасности труда, что позволяет компаниям не только снижать риски, но и добиваться прямого экономического эффекта за счет сокращения издержек, следуя логике создания общей ценности. ОАО «РЖД» и ПАО «Лукойл» реализуют данный тип стратегии. В текущих условиях эта стратегия получает дополнительный импульс, так как санкционное давление делает задачи импортозамещения, энергоэффективности и технологической независимости критически важными для операционной устойчивости.

В правом верхнем квадранте находится наиболее прогрессивная стратегия трансформации ценности, которая предполагает не только глубинную интеграцию КСО в бизнес-модель, но и активное взаимодействие с широким кругом заинтересованных сторон, включая общество в целом. Яркими примерами служат комплексные корпоративные программы развития территорий присутствия и внедрение моделей циркулярной экономики, что отражает эволюционный подход к корпоративной устойчивости, ориентированный на системные изменения и пересмотр самой сути создания ценности для бизнеса и общества. Уже ранее упоминавшиеся нами компании ПАО «Фосагро», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Сбербанк» реализуют соответствующий тип стратегии. Именно компании этого типа демонстрируют наибольшую устойчивость к внешним шокам. Они активно развивают собственные методологии оценки ESG-рисков на фоне ухода международных агентств и формируют новые каналы коммуникации, адаптируя свои ESG-повестки под запросы азиатских партнеров.

В отличие от этого, нижние квадранты матрицы отражают менее зрелые подходы. Стратегия управления репутацией фактически сводится к благотворительным акциям для регуляторов и потребителей. Как правило, ее реализуют малые и средние компании. Стратегия социального партнерства проявляется в масштабных, но слабо связанных бизнесом социальных программах в реги-

онах, что характерно для многих градообразующих предприятий. Такую стратегию реализует ОТЭКО.

Заключительная стадия стратегического управления – мониторинг и оценка результатов – также претерпевает концептуальные изменения в контексте устойчивого развития. Традиционные системы контроля, ориентированные на финансовые результаты, оказываются недостаточными для измерения прогресса в достижении ESG-целей, что обусловлено нелинейностью и отсроченным эффектом социально-экологических инвестиций [35]. Это стимулирует развитие новых подходов, смещающих акцент с формальной отчетности на управление устойчивостью в реальном времени.

Наблюдается эволюция сбалансированной системы показателей в направлении интеграции ESG-метрик. Ключевые индикаторы все чаще связываются с целями устойчивого развития, выявленными через анализ материальности, при этом сохраняется принцип причинно-следственных связей между стратегическими целями [36]. Российские компании постепенно переходят от учета объемов социальных инвестиций к комплексным метрикам, включающим показатели энергоэффективности, вовлеченности персонала и удовлетворенности стейкхолдеров. Особое значение приобретают когнитивные модели, выявляющие системные взаимосвязи между ESG-факторами и стратегическими результатами, что особенно актуально в условиях институциональной неопределенности.

Цифровизация мониторинга проявляется через внедрение ESG-дашбордов, интегрированных в системы бизнес-аналитики, что обеспечивает переход от ретроспективного контроля к проактивному управлению на основе данных [37]. Параллельно происходит институционализация независимого аудита устойчивости через создание ESG-комитетов при советах директоров и интеграцию соответствующих критериев в системы вознаграждения руководителей. Данные трансформации свидетельствуют о формировании новой корпоративной культуры, где система контроля становится инструментом стратегического позиционирования, а не просто механизмом отчетности.

В *табл. 7* представлена трансформация методов мониторинга и контроля стратегического управления устойчивым развитием на основе КСО.

*Таблица 7 / Table 7*

**Трансформации методов мониторинга и контроля в контексте КСО и устойчивого развития / Transformations of Monitoring and Control Methods in the Context of CSR and Sustainable Development**

Группа методов / Balanced Scorecard (BSC)	Классический подход и его ограничения / Cognitive Technologies	Трансформация для целей КСО и устойчивого развития / Data-Driven Management	Ключевые адаптации и инструменты / Monitoring Process Organization
<b>Сбалансированная система показателей (ССП)</b>	Фокус на финансовых и операционных показателях (финансы, клиенты, процессы, обучение). Слабое отражение социального и экологического воздействия	Переосмысление ССП в части содержания. Внедрение ESG-показателей во все процессные перспективы	Использование стандартов отчетности (GRI, SASB) для выбора KPI. Построение стратегических карт с причинно-следственными связями от ESG-целей к финансовым результатам

<b>Когнитивные технологии</b>	Ограниченное применение. Высокая зависимость от компетенций экспертов, сложность формализации и анализа	Когнитивные карты для анализа ESG-факторов. Динамическое моделирование сценариев управления устойчивостью. Когнитивный менеджмент как платформа для управления знаниями об устойчивом развитии	Визуализация сложных взаимосвязей между ESG-факторами. Моделирование сценариев («что-если») для целей мониторинга. Разработка библиотек когнитивных инструментов для тиражирования лучших практик
<b>Управление на основе данных</b>	Мониторинг в основном опирается на внутренние операционные и финансовые данные	Интегрированная отчетность. Мониторинг на основе больших данных, включая внешние источники (социальные медиа, спутниковый мониторинг экологических воздействий)	Патентная аналитика «зеленых» технологий. Контент-анализ ожиданий стейкхолдеров. Использование AI для прогнозирования ESG-рисков и выявления трендов
<b>Организация процесса мониторинга</b>	Прерванная обратная связь между стратегическим планированием и операционным контролем. Разрозненность данных и инструментов	Создание сквозных цифровых контуров управления устойчивостью. Формализация междисциплинарного взаимодействия между экологами, технологами, HR и финансистами	Внедрение сквозных платформ (BI-систем), агрегирующих финансовые и нефинансовые данные. Развитие компетенций стратегических аналитиков в области устойчивого развития

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

На основе проведенного анализа, опираясь на процессную модель, автором сформулирована концептуальная модель формирования стратегии

устойчивого развития для российских организаций (рис. 3).

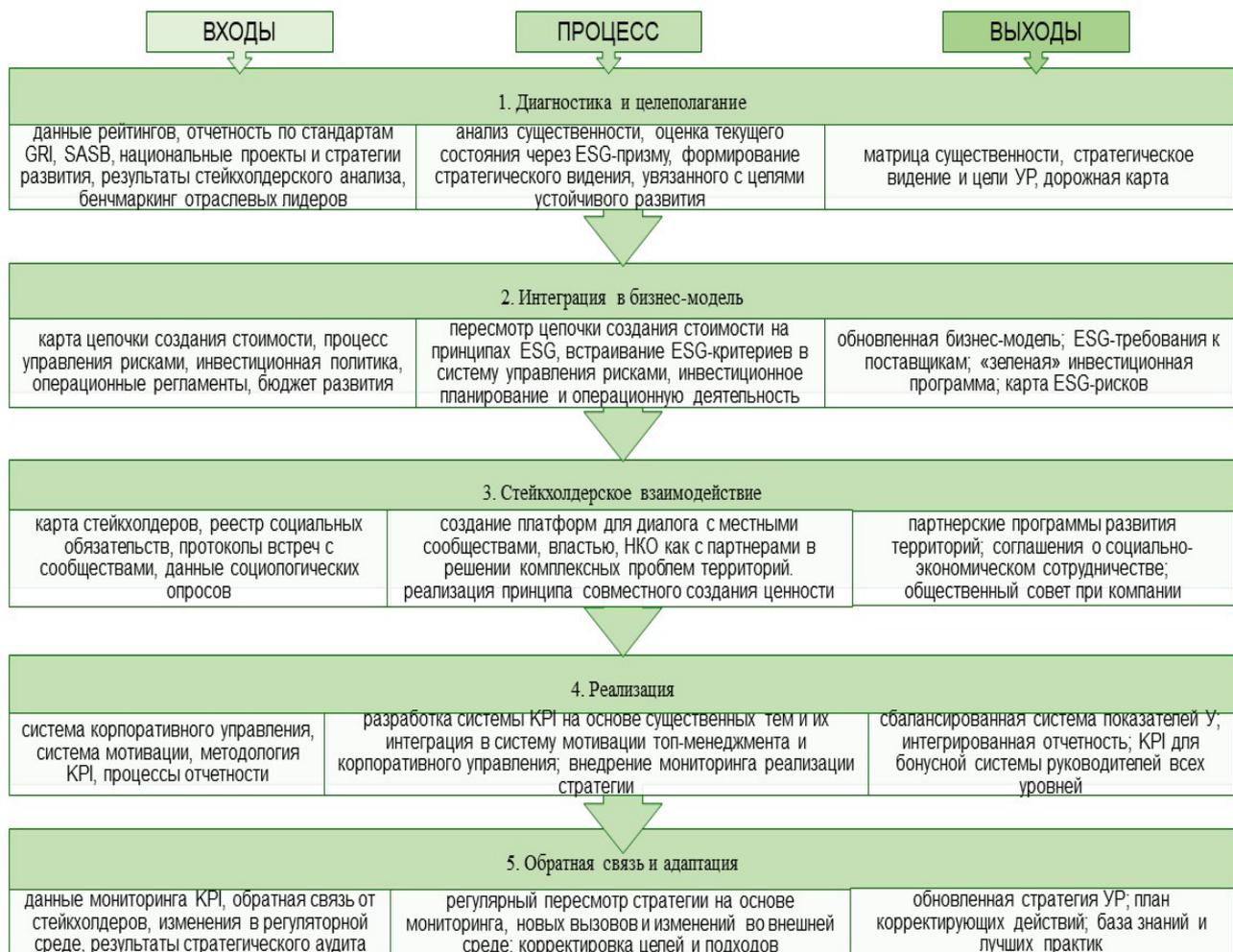


Рис. 3. Этапы исследования / Fig. 3. Research Phases

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

## Заключение

Анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов доказывает, что человеческий капитал является ключевым эндогенным ресурсом и определяющим фактором устойчивого развития регионов в условиях современных геополитических и экономических вызовов. Результаты исследований обосновывают необходимость целенаправленной региональной политики, направленной на снижение пространственной дифференциации и создание условий для раскрытия человеческого потенциала на всей территории страны.

Проведённое исследование с использованием методики интегральной оценки и энтропийного анализа позволило выявить значительную неравномерность в развитии человеческого капитала российских регионов и количественно измерить уровень неопределённости его прогнозируемости на уровне федеральных округов.

Наименьшая вариативность и, следовательно, наибольшая предсказуемость динамики человеческого капитала наблюдается в Уральском федеральном округе. Однако это следствие не однородности, а резкой внутренней поляризации, при которой регионы с высоким уровнем развития (Свердловская, Тюменская области) соседствуют с субъектами, демонстрирующими низкие показатели (Курганская область). Такая контрастность создает специфические риски для стратегического планирования развития округа в целом.

Наибольшее значение энтропии, свидетельствующее о максимальной внутренней неоднородности и высокой неопределённости прогнозов, характерно для Южного федерального округа. Регионы здесь практически равномерно распределены по всем категориям развития – от высокого (Краснодарский край, Ростовская область) до низкого (Республика Калмыкия, Республика Адыгея). Подобная ситуация требует глубоко дифференцированного подхода к управлению человеческим капиталом, поскольку единые стратегические решения для столь разнородной системы будут неэффективными.

Центральный и Приволжский федеральные округа формируют полюс относительно устойчивого развития с концентрацией регионов с уровнем человеческого капитала выше среднего и высоким. Именно здесь сосредоточены ключевые точки роста, которые выступают донорами человеческого потенциала для национальной экономики. Однако доминирование Москвы с исключительно высоким значением интегрального показателя указывает на сохраняющуюся гиперцентрализацию ресурсов, что может усугублять центростремительные миграционные потоки и углублять периферийный спад в соседних регионах.

Наиболее проблемными с точки зрения как текущего состояния, так и прогнозируемости будущей динамики, являются Дальневосточный, Сибирский и Северо-Кавказский федеральные округа. Преобладание в них субъектов с низким уровнем человеческого капитала, осложненное значительной внутрен-

ней дифференциацией (особенно в ДФО и СФО), создает системные ограничения для их развития и требует комплексных мер государственной поддержки, направленных не только на инвестиции в образование и здравоохранение, но и на закрепление квалифицированных кадров.

В рамках дальнейшего исследования планируется углубить энтропийный анализ за счет включения динамического ряда данных для оценки тенденций изменения неопределённости, а также разработать конкретные рекомендации по адаптации механизмов стратегического планирования к выявленным уровням прогнозируемости для каждого типа федеральных округов.

## Библиография

- [1] Чудинов О.О. Корпоративная социальная ответственность как доминанта устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2024. Том 17. № 3. С. 96-105. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105
- [2] Миронова А.А. Критический обзор концепции социального инвестирования // Журнал исследований социальной политики. 2024. Том 22. № 1. С. 171-181. DOI: 10.17323/727-0634-2024-22-1-171-181
- [3] Заводчикова Т.Б. Корпоративная социальная ответственность как интегральная составляющая российского бизнеса // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Том 15. № 3. С. 102-112. DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-3-102-112
- [4] Volkova O., Kuznetsova A. The Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from Russian and Dutch Companies // Корпоративные финансы. 2022. Vol. 16(2). Pp. 15-31. (На англ.). DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.16.2.2022.15-31
- [5] Морозова И.А., Сметанина А.И., Сметанин А.С. Совершенствование управления устойчивым развитием бизнеса в России на основе принципов социальной и экологической ответственности с помощью ESG-менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2023. Том 10. № 2. С. 643-656. DOI: 10.18334/lim.10.2.117240
- [6] Бродунов А.Н., Бушуева Н.В. Технология финансового управления долгосрочной стоимостью корпорации с учетом факторов ESG // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 2(45). С. 81-93. DOI: 10.21777/2587-554X-2023-2-81-93
- [7] Kramer M.R., Porter M. Creating Shared Value. Boston, MA, USA: FSG, 2011. 17 p. (На англ.).
- [8] Zanten J.A., Tulder R. Towards Nexus-Based governance: Defining Interactions between Economic Activities and Sustainable Development Goals (SDGs) // International Journal of Sustainable Development & World Ecology. 2021. Vol. 28(3). Pp. 210-226. (На англ.). DOI: 10.1080/13504509.2020.1768452
- [9] Blodgett J.G., Lu L.-Ch., Rose G.M., Vitell S.J. Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross-Cultural Comparison // Journal of the Academy of Marketing Science. 2001. Vol. 29(2). Pp. 190-202. (На англ.). DOI: 10.1177/030794599945
- [10] Baumgartner R.J., Rauter R. Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 140. Pp. 81-92. (На англ.). DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2016.04.146
- [11] Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A new Sustainability Paradigm? // Journal of cleaner production. 2017. Vol. 143(6).

- Рр. 757-768. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048
- [12] Mahajan R., Lim W.M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder Theory // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. Pp. 1-16. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114104
- [13] Hermundsdothir F., Aspelund A. Competitive Sustainable Manufacturing-Sustainability strategies, Environmental and Social Innovations, and their Effects on Firm Performance // *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. Pp. 1-11. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.133474
- [14] Sun Q., Li Y., Hong A. Integrating ESG into Corporate Strategy: Unveiling the Moderating Effect of Digital Transformation on Green Innovation through Employee Insights // *Systems*. 2024. Vol. 12(5). Pp. 1-18. (На англ.). DOI:10.3390/systems12050148
- [15] Menghwar P.S., Daood A. Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative perspective // *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(4). Pp. 466-485. (На англ.). DOI: 10.1111/ijmr.12252
- [16] Измайлова М.А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022. Том 13. № 2. С. 185-201. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201
- [17] Ткаченко И.Н. Влияние устойчивого корпоративного управления на создание устойчивой добавленной стоимости. М.: Экономика, 2024. 208 с.
- [18] Батаева Б.С., Кокурина А.Д., Карпов Н.А. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний // *Управленец*. 2021. Том 12. № 6. С. 20-32. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2
- [19] Семенова Н.Н., Иванова И.А., Еремина О.И. «Зеленое» финансирование и ESG: возможность для устойчивого социально-экономического развития // *Финансы: теория и практика*. 2023. Том 27. № 5. С. 160-169. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169
- [20] Ткаченко И.Н., Раменская Л.А. Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) // *Управленческие науки*. 2016. Том 6. № 3. С. 85-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2016-6-3-85-94
- [21] RAEX ESG-рэнкинг (2025). Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: <https://raex-rr.com/ESG> (дата обращения 18.10.2025).
- [22] Fifka M.S., Pobizhan M. An Institutional Approach to Corporate Social Responsibility in Russia // *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 82. Pp. 192-201. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.06.091
- [23] Abramov A., Radygin A., Chernova M. State-Owned Enterprises in the Russian Market: Ownership Structure and their Role in the Economy // *Russian Journal of Economics*. 2017. Vol. 3(1). Pp. 1-23. (На англ.). DOI: 10.1016/j.ruje.2017.02.001
- [24] Crotty J. Corporate Social Responsibility in the Russian Federation: A contextualized Approach // *Business & Society*. 2016. Vol. 55(6). Pp. 825-853. (На англ.). DOI: 10.1177/0007650314561965
- [25] Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy // *Sustainability*. 2022. Vol. 14(13). Pp. 1-30. (На англ.). DOI: 10.3390/su14138163
- [26] Кулькова В.Ю., Галимова А.Д., Довбий И.П. Модель корпоративной социальной ответственности крупной предпринимательской структуры в энергетике Республики Татарстан // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2022. № 11(469). С. 115-122. DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11111
- [27] Панова А.Ю. Корпоративная социальная ответственность в финансовой сфере // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2016. № 3-1(45). С. 60-63. DOI: 10.18454/IRJ.2016.45.081
- [28] Зотова Я.Н. Корпоративные и региональные ESG-рейтинги: есть ли взаимосвязь? // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2024. Том 40. № 4. С. 652-677. DOI: 10.21638/spbu05.2024.407
- [29] Pereira L., Pinto M., Lopes da Costa R., Lopes Dias A. The New SWOT for a Sustainable World // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7(18). Pp. 1-32. (На англ.). DOI: 10.3390/joitmc7010018
- [30] Perera R. The PESTLE analysis. Avissawella, Sri Lanka: Nerdynaut, 2017. 156 p. (На англ.).
- [31] Алешкова И.А., Коданева С.И. Принципы ESG в российской модели корпоративного управления: современное состояние и перспективы // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2025. № 2. С. 118-138. DOI: 10.17323/2072-8166.2025.2.118.138
- [32] Плахин А.Е. Картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона // *Управленец*. 2018. Том 9. № 4. С. 84-92.
- [33] Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Современные подходы стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми // *Финансовые рынки и банки*. 2025. № 2. С. 152-155. DOI: 10.24412/2658-3917-2025-2-152-155
- [34] Candraningrat C., Handriana T., Saifuddin M. The Strategic Role of Digital Capabilities in Organizational Performance: A Systematic Literature Review // *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*. 2025. Vol. 1. Pp. 111-129. (На англ.). DOI: 10.22034/ijism.2025.2012601.1264
- [35] Aguinis H., Glavas A. On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness through Work // *Journal of management*. 2019. Vol. 45(3). Pp. 1057-1086. (На англ.). DOI: 10.1177/0149206317691575
- [36] Ioannou I., Serafeim G. Corporate Sustainability: A Strategy? // *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*. 2019. Vol. 19-065. (На англ.). DOI: 10.2139/ssrn.3312191
- [37] Serafeim G. Social-Impact Efforts that Create Real Value // *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98(5). Pp. 38-48. (На англ.).

#### References

- [1] Chudinov O.O. Corporate Social responsibility as the Dominant Factor of Sustainable Development // *Economics, Taxes & Law*. 2024. Vol. 17(3). Pp. 96-105. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105
- [2] Mironova A.A. Critical Review of the Social Investment Concept // *Journal of Social Policy Research*. 2024. Vol. 22(1). Pp. 171-181. (In Russ.). DOI: 10.17323/727-0634-2024-22-1-171-181
- [3] Zavodchikova T.B. Corporate Social Responsibility as an Integral component of Russian Business // *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. 2024. Vol. 15(3). Pp. 102-112. (In Russ.). DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-3-102-112
- [4] Volkova O., Kuznetsova A. The Impact of Corporate So-

- cial Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from Russian and Dutch Companies // *Journal of Corporate Finance Research*. 2022. Vol. 16(2). Pp. 15-31. DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.16.2.2022.15-31
- [5] Morozova I.A., Smetanina A.I., Smetanin A.S. Improving the Management of Sustainable Business Development in Russia based on the Principles of Social and Environmental Responsibility with ESG Management // *Leadership and Management*. 2023. Vol. 10(2). Pp. 643-656. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.10.2.117240
- [6] Brodunov A.N., Bushueva N.V. Corporation's Long-Term Value Taking into Account ESG Factors // *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management*. 2023. Vol. 2(45). Pp. 81-93. (In Russ.). DOI: 10.21777/2587-554X-2023-2-81-93
- [7] Kramer M.R., Porter M. *Creating Shared Value*. Boston, MA, USA: FSG, 2011. 17 p.
- [8] Zanten J.A., Tulder R. Towards Nexus-Based governance: Defining Interactions between Economic Activities and Sustainable Development Goals (SDGs) // *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2021. Vol. 28(3). Pp. 210-226. DOI: 10.1080/13504509.2020.1768452
- [9] Blodgett J.G., Lu L.-Ch., Rose G.M., Vitell S.J. Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross-Cultural Comparison // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2001. Vol. 29(2). Pp. 190-202. DOI: 10.1177/030794599945
- [10] Baumgartner R.J., Rauter R. Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization // *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 140. Pp. 81-92. DOI: 10.1016/J.CLEPRO.2016.04.146
- [11] Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A new Sustainability Paradigm? // *Journal of cleaner production*. 2017. Vol. 143(6). Pp. 757-768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048
- [12] Mahajan R., Lim W.M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder Theory // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. Pp. 1-16. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114104
- [13] Hermundsdoetter F., Aspelund A. Competitive Sustainable Manufacturing-Sustainability strategies, Environmental and Social Innovations, and their Effects on Firm Performance // *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. Pp. 1-11. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.133474
- [14] Sun Q., Li Y., Hong A. Integrating ESG into Corporate Strategy: Unveiling the Moderating Effect of Digital Transformation on Green Innovation through Employee Insights // *Systems*. 2024. Vol. 12(5). Pp. 1-18. DOI: 10.3390/systems12050148
- [15] Menghwar P.S., Daood A. Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative perspective // *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(4). Pp. 466-485. DOI: 10.1111/ijmr.12252
- [16] Izmailova M.A. Implementation of ESG Strategies of Russian Companies under Sanctions Restrictions // *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022. Vol. 13(2). Pp. 185-201. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201
- [17] Tkachenko I.N. Vliyanie ustoychivogo korporativnogo upravleniya na sozdanie ustoychivoy dobavlennoy stoimosti [The impact of sustainable corporate governance on the creation of sustainable added value]. M.: Ekonomika, 2024. 208 p. (In Russ.).
- [18] Bataeva B.S., Kokurina A.D., Karpov N.A. The Impact of ESG Reporting on the Financial Performance of Russian Public Companies // *The Manager*. 2021. Vol. 12(6). Pp. 20-32. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2
- [19] Semenova N.N., Ivanova I.A., Eremina O.I. «Green» Financing and ESG: Opportunity for Sustainable Socio-Economic Development // *Finance: Theory and Practice*. 2023. Vol. 27(5). Pp. 160-169. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169
- [20] Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A. Corporate Social Responsibility Effect on the Company Capitalization (the Results of an Empirical Study) // *Management Sciences*. 2016. Vol. 6(3). Pp. 85-94. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2016-6-3-85-94
- [21] RAEX ESG Ranking (2025). RAEX Rating Group website. (In Russ.). URL: <https://raex-rr.com/ESG> (accessed on 18.10.2025).
- [22] Fifka M.S., Pobizhan M. An Institutional Approach to Corporate Social Responsibility in Russia // *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 82. Pp. 192-201. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.06.091
- [23] Abramov A., Radygin A., Chernova M. State-Owned Enterprises in the Russian Market: Ownership Structure and their Role in the Economy // *Russian Journal of Economics*. 2017. Vol. 3(1). Pp. 1-23. DOI: 10.1016/j.ruje.2017.02.001
- [24] Crotty J. Corporate Social Responsibility in the Russian Federation: A contextualized Approach // *Business & Society*. 2016. Vol. 55(6). Pp. 825-853. DOI: 10.1177/0007650314561965
- [25] Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy // *Sustainability*. 2022. Vol. 14(13) Pp. 1-30. DOI: 10.3390/su14138163
- [26] Kulkova V.Yu., Galimova A.D., Dovbiy I.P. Model of Corporate Social Responsibility of a Large Business Structure in the Energy Sector of the Republic Tatarstan // *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2022. Vol. 11(469). Pp. 115-122. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11111
- [27] Panova A.Yu. Corporate Social Responsibility in the Field of Financial // *International Research Journal*. 2016. Vol. 3-1(45). Pp. 60-63. (In Russ.). DOI: 10.18454/IRJ.2016.45.081
- [28] Zotova Y.N. Corporate and Regional ESG Ratings: Is there a Connection? // *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 40(4). Pp. 652-677. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu05.2024.407
- [29] Pereira L., Pinto M., Lopes da Costa R., Lopes Dias A. The New SWOT for a Sustainable World // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7(18). Pp. 1-32. DOI: 10.3390/joitmc7010018
- [30] Perera R. *The PESTLE analysis*. Avissawella, Sri Lanka: Nerdynaut, 2017. 156 p.
- [31] Aleshkova I.A., Kodaneva S.I. ESG Principles Implementation in the Russian Corporation Governance Model: Conditions, Issues and Prospects // *Law. Journal of the Higher School of Economics*. 2025. Vol. 2. Pp. 118-138 (In Russ.). DOI: 10.17323/2072-8166.2025.2.118.138
- [32] Plakhin A.E. Mapping of Stakeholders of Industrial Parks in the Ural Region // *The Manager*. 2018. Vol. 9(4). Pp. 84-92. (In Russ.).
- [33] Yudin A.A., Tarabukina T.V. Modern Approaches to Strategic Planning of the Komi Republic's Agricultural Sector // *Financial Markets and Banks*. 2025. Vol. 2. Pp. 152-155. (In Russ.). DOI: 10.24412/2658-3917-2025-2-152-155

- [34] Candraningrat C., Handriana T., Saifuddin M. The Strategic Role of Digital Capabilities in Organizational Performance: A Systematic Literature Review // International Journal of Information Science and Management (IJISM). 2025. Vol. 2 Pp. 111-129. DOI: 10.22034/ijism.2025.2012601.1264
- [35] Aguinis H., Glavas A. On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness through Work // Journal of management. 2019. Vol. 45(3). Pp. 1057-1086. DOI: 10.1177/0149206317691575
- [36] Ioannou I., Serafeim G. Corporate Sustainability: A Strategy? // Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper. 2019. Vol. 19-065. DOI: 10.2139/ssrn.3312191
- [37] Serafeim G. Social-Impact Efforts that Create Real Value // Harvard Business Review. 2020. Vol. 98(5). Pp. 38-48.

**Конфликт интересов / Conflict of Interests**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /  
The author declares no conflict of interests.

**Информация об авторе / About the Author**

**Елена Николаевна Тумилевич** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия / **Elena N. Tumilevich** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Pacific National University, Khabarovsk, Russia

E-mail: elena-tumilevich@yandex.ru

SPIN РИНЦ 3821-6299

ORCID 0000-0002-4360-570X

Поступила в редакцию / Received 29.10.2025

Поступила после рецензирования / Revised 21.12.2025

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026