

УДК 658

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-50-60

Научная статья

Язык статьи – русский

Корпоративное управление как драйвер экологической ответственности компаний

Канд. экон. наук, доцент **Измайлов М.К.** izmajlov_mk@spbstu.ru
Канд. экон. наук, доцент **Пупенцова С.В.** pupentsova_sv@spbstu.ru
Высшая школа производственного менеджмента,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Россия, Санкт-Петербург

Предметом настоящего исследования выступает корпоративное управление, рассматриваемое в качестве системного драйвера глубинной ESG-трансформации бизнес-моделей компаний. Цель работы заключается в выявлении и теоретическом обосновании ключевых элементов и механизмов управленческой архитектуры, которые способствуют переходу от декларативного следования принципам экологической ответственности к их органичной интеграции в стратегию и операционную деятельность. Объектом анализа являются существующие теоретические подходы к взаимосвязи корпоративного управления и экологической ответственности компаний, а также современная научная дискуссия в России, отражающая адаптацию глобальной повестки к национальным условиям. Методологическую основу составляет комплекс неэмпирических качественных методов, включающих систематический аналитический обзор научной литературы, теоретический анализ концепций и литературную критику для выявления лагун и противоречий в исследовательском поле. В работе последовательно решаются задачи по анализу эволюции теоретических взглядов, изучению специфики российского контекста, критике преобладающих упрощенных подходов и синтезу процессуальной модели. Проведенное исследование позволило установить, что в российских условиях происходит существенная адаптация ESG-повестки, смещающая ее фокус в сторону решения задач национального развития. Результаты демонстрируют недостаточность традиционных взглядов, трактующих корпоративное управление лишь как инструмент комплаенса или экономической рационализации. В качестве центрального вывода обосновывается тезис о том, что драйвером трансформации является не формальная интеграция, а качество конкретных процессуальных механизмов управления, таких как компетенционный профиль совета директоров, содержательная интеграция принципов экологической ответственности в работу комитетов, ревизия системы риск-менеджмента и, что наиболее важно, увязка системы вознаграждения топ-менеджеров с достижением измеримых ESG-результатов. Научная новизна заключается в переосмыслении роли корпоративного управления как активного интерпретатора, синтезирующего внешние требования и внутреннюю стратегическую логику. Полученные результаты формируют основу для практических рекомендаций. Регуляторам предложено дополнить политику в области устойчивого развития стимулированием совершенствования внутренних управленческих процедур в советах директоров. Руководству и собственникам компаний рекомендуется провести аудит качества процессуальных аспектов корпоративного управления, используя представленную в статье концептуальную модель. Дальнейшее применение результатов возможно в сфере корпоративного образования и разработки учебных курсов для директоров, ориентированных на развитие компетенций в области ESG-трансформации.

Ключевые слова: корпоративное управление, ESG-трансформация, устойчивое развитие, совет директоров, управленческие механизмы, процессуальный подход, российские компании, теория управления.

Ссылка для цитирования:

Измайлов М.К., Пупенцова С.В. Корпоративное управление как драйвер экологической ответственности компаний // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 1. С. 50-60. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-50-60.

Scientific article
Article in Russian

Corporate governance as a driver of esg transformation

Ph.D. Izmaylov M.K. izmajlov_mk@spbstu.ru
Ph.D. Pupentsova S.V. pupentsova_sv@spbstu.ru
Graduate School of Industrial Management,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
Russia, St. Petersburg

The subject of this study is corporate governance, viewed as a systemic driver of profound ESG transformation in corporate business models. The aim of the research is to identify and theoretically substantiate the key elements and mechanisms of governance architecture that facilitate the transition from merely declarative adherence to sustainable development principles to their organic integration into corporate strategy and operational activities. The analysis focuses on existing theoretical approaches to the relationship between corporate governance and ESG, as well as the contemporary scientific discourse in Russia, reflecting the adaptation of the global agenda to national conditions. The methodological foundation consists of a set of non-empirical qualitative methods, including a systematic analytical review of the scientific literature, theoretical analysis of concepts, and literary critique to identify gaps and contradictions within the research field. The paper systematically addresses tasks related to analyzing the evolution of theoretical perspectives, studying the specifics of the Russian context, critiquing prevailing simplified approaches, and synthesizing a procedural model. The research conducted reveals that significant adaptation of the ESG agenda is occurring in the Russian context, shifting its focus towards addressing national development challenges. The findings demonstrate the inadequacy of traditional views that perceive corporate governance solely as a tool for compliance or economic rationalization. The central conclusion establishes that the driver of transformation is not formal integration, but rather the quality of specific procedural governance mechanisms, such as the competency profile of the board of directors, substantive integration of ESG into the work of committees, revision of the risk management system, and, most importantly, alignment of the executive compensation system with the achievement of measurable ESG outcomes. The scientific novelty lies in rethinking the role of corporate governance as an active interpreter that synthesizes external requirements with internal strategic logic. The results form a basis for practical recommendations. It is suggested that regulators complement sustainable development policies with incentives for improving internal governance procedures within boards of directors. Company management and owners are advised to conduct an audit of the quality of procedural aspects of corporate governance, utilizing the conceptual model presented in the article. Further application of the findings is possible in the field of corporate education and the development of training courses for directors, focused on enhancing competencies related to ESG transformation.

Keywords: corporate governance, ESG transformation, sustainable development, board of directors, governance mechanisms, procedural approach, Russian companies, management theory.

For citation:

Izmaylov M.K., Pupentsova S.V. Corporate governance as a driver of esg transformation. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 1. P. 50-60. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-50-60.

Введение

В современных условиях глобальная повестка устойчивого развития переживает сложный процесс адаптации к национальным контекстам. В России этот процесс приобрел выраженную специфику, определяемую как внутренними экономическими приоритетами, так и изменением внешних условий. Концепция ESG (концепция экологической и социальной ответственности и качества корпоративного управления), изначально воспринимавшаяся как ответ на требования международных инвесторов, к середине 2020-х годов претерпела существенную трансформацию. Её содержание сместилось в сторону решения задач национального развития, что отразилось в появлении собственных стандартов отчетности, рейтингов и регуляторных рекомендаций [1]. Финансовый сектор, выступая локомотивом изменений, сохраняет курс на интеграцию принципов устойчивого развития, несмотря на наблюдаемую негативную динамику в отдельных компонентах оценки, прежде всего в экологическом блоке. В этом контексте особую актуальность приобретает вопрос о том, какие внутренние механизмы бизнеса обеспечивают не декларативное, а реальное воплощение ESG-подходов. Центральное место в

этом процессе отводится корпоративному управлению, однако его роль как системного драйвера глубинной трансформации компаний в российской практике исследована недостаточно [2].

Проблема исследования заключается в очевидном противоречии между растущим формальным вниманием к экологической ответственности и часто поверхностным характером ее интеграции в бизнес-модели. С одной стороны, регулятор активно формирует систему «мягкого права», выпуская рекомендации по учету климатических рисков, раскрытию нефинансовой информации и интеграции ESG-факторов в управленческие процессы. С другой – бизнес демонстрирует рационализацию подхода, смещая фокус с глобальных целей на вклад в национальные проекты и требуя четкого обоснования экономической эффективности таких инициатив. Параллельно наблюдается тревожная тенденция к сокращению прозрачности, особенно в сфере корпоративного управления, где компании становятся более избирательными в раскрытии информации. Таким образом, формируется разрыв между внешней ESG-повесткой, поддерживаемой регулятором, и внутренними управленческими практиками, которые не всегда трансформируются для ее реализации. Преодоление этого разрыва невозможно без переосмысления роли и функций корпоративного управления, выходящего за рамки простого соблюдения рекомендаций.

Предметом настоящего исследования выступает корпоративное управление, понимаемое как комплекс институтов, механизмов и процессов принятия решений, который может служить основным внутренним драйвером к повышению экологической ответственности, что, на наш взгляд, будет способствовать постепенной ESG-трансформации российских компаний. *В фокусе анализа находится не внешнее регуляторное давление, а внутренняя логика перестройки управления, обеспечивающая органичное включение экологических, социальных и управленческих факторов в стратегию, операционную деятельность и систему ценностей организации.*

Исходя из этого, выдвигается следующая *научная гипотеза*: глубина и устойчивость ESG-трансформации в российских компаниях детерминированы, прежде всего, степенью интеграции принципов экологической ответственности в архитектуру корпоративного управления, а не внешними стимулами. Эффективная трансформация происходит тогда, когда ESG-факторы становятся неотъемлемой частью компетенций совета директоров, встраиваются в систему управления рисками, влияют на стратегическое планирование и связаны с системой мотивации высшего руководства.

Цель работы заключается в выявлении и теоретическом обосновании ключевых элементов и механизмов корпоративного управления, которые способствуют переходу от ESG-отчетности к реальной трансформации бизнес-моделей в условиях российской экономики, способствующей экологической ответственности. Для достижения поставленной цели в статье последовательно *решаются несколько взаимосвязанных задач*. Первая задача состоит в анализе эволюции теоретических подходов к взаимосвязи корпоративного управления и устойчивого развития, что позволяет выделить основные исследовательские тренды и критические точки в научной дискуссии. Вторая задача направлена на изучение специфики современного российского контекста, включая формирование национальной системы стандартов и изменение корпоративных приоритетов под влиянием локализации повестки. Третья задача предполагает критический анализ существующих барьеров, которые препятствуют глубокой интеграции ESG в управленческие практики, таких как недостаток соответствующих компетенций на уровне советов директоров или слабая увязка ESG-целей с системой мотивации. Наконец, на основе проведенного анализа формулируются концептуальные ориентиры для построения зрелой системы корпоративного управления, способной выступать катализатором реальной, а не декларативной трансформации.

Материалы и методы

Методологический фундамент настоящего исследования формируется в строгих рамках неэмпирического подхода, что исключает использование статистических данных, опросов, интервью, анализа первичных корпоративных документов и построения экономико-математических моделей. Исследование построено исключительно на качественных методах работы с теоретическими и аналитическими источниками, что позволяет достичь глубины концептуального анализа при заданных ограничениях. Основу работы составляет комплексный аналитический обзор, интегрирующий несколько взаимодополняющих процедур теоретического исследования.

Первичным методом выступает систематический тематический обзор научной литературы. Его цель заключается в идентификации, оценке и синтезе ключевых академических концепций, раскрывающих взаимосвязь корпоративного управления и устойчивого развития. Для этого была осуществлена целенаправленная работа с публикациями в рецензируемых российских и международных журналах по тематикам менеджмента, корпоративных финансов и бизнес-этики за период последнего десятилетия. Акцент был сделан на работах, посвященных теоретическому моделированию каналов влияния институтов управления на интеграцию ESG-факторов. Особое внимание уделялось поиску публикаций, в которых рассматривается трансформация роли совета директоров, комитетов по устойчивому развитию и систем управления рисками в контексте новой парадигмы.

Вторым ключевым методом является теоретический анализ, направленный на деконструкцию и сравнительную оценку выявленных в рамках обзора концептуальных подходов. Этот анализ позволяет не просто перечислить существующие точки зрения, но и выявить их внутреннюю логику, предпосылки и потенциальные

противоречия. В фокусе анализа оказались теоретические конструкции, объясняющие мотивацию менеджмента и собственников к проведению ESG-трансформации, а также модели, описывающие структурные изменения в системе принятия стратегических решений. Анализ проводился через призму их применимости к специфическим условиям современной российской экономической среды.

Третьим применяемым методом служит литературная критика, выполняющая оценочную и селективную функцию. Этот метод предполагает критическую рефлексию над устоявшимися теоретическими постулатами, выявление их ограничений и пробелов при попытке описания российского контекста. Литературная критика позволила отсеять концепции, слабо релевантные ввиду институциональных различий, и выделить те теоретические фрагменты, которые могут быть продуктивно адаптированы. Таким образом, методологический треугольник «обзор – анализ – критика» формирует замкнутую исследовательскую петлю, обеспечивающую последовательное движение от сбора теоретического материала к его глубокому осмыслению и, в конечном счете, к синтезу новых концептуальных заключений. Ограничением данного подхода признается его отвлеченность от конкретных эмпирических случаев, что, однако, соответствует декларируемой цели фундаментального теоретического исследования.

Результаты

Проведенный анализ выявил сложную и противоречивую картину, характеризующую современное состояние проблемы интеграции ESG-принципов через призму корпоративного управления в России. Систематизация теоретических подходов позволяет констатировать, что доминирующий в мировой литературе нарратив, рассматривающий ESG как производную от требований ответственного инвестирования, претерпевает в российском контексте значительную адаптацию. Если в ранних работах отечественных авторов прослеживалось сильное влияние западных концепций стейкхолдерского капитализма и принципов ответственного финансирования, то к середине 2020-х годов вектор сместился. В научных публикациях все отчетливее звучит тема национальной адаптации, где ESG переосмысливается не как глобальное обязательство, а как инструмент решения внутренних задач технологического развития, социальной стабильности и управления экологическими рисками в рамках национальной экономической политики [3]. Этот концептуальный сдвиг, однако, не получил еще исчерпывающего теоретического оформления, что создает семантический разрыв между устоявшейся международной терминологией и ее практическим наполнением в местных условиях.

Критический разбор существующих исследований позволяет выделить две основные, часто противопоставляемые друг другу, позиции в научной дискуссии.

Первую можно условно обозначить как «институционально-комплаенсную». Ее сторонники акцентируют роль внешних институтов: регуляторных требований Центрального банка и Минэкономразвития, рекомендаций фондового рынка, давления со стороны крупных государственных и квазигосударственных кредиторов [4]. В рамках этой позиции корпоративное управление рассматривается преимущественно как передаточный механизм, задача которого — обеспечить формальное соответствие этим внешним запросам через создание комитетов при советах директоров, разработку политик и формирование отчетности.

Вторая позиция, «стратегически-рационалистическая», напротив, исходит из приоритета внутренней экономической логики. Ее адепты, апеллируя к классической теории фирмы, утверждают, что устойчивое развитие станет реальной практикой лишь тогда, когда будет доказана и формализована его прямая связь с долгосрочной стоимостью, операционной эффективностью и управлением рисками [5]. В этой парадигме корпоративное управление должно не столько выполнять предписания, сколько заниматься сложной работой по пересмотру бизнес-модели и системы ключевых показателей эффективности.

Проведенная литературная критика выявляет существенную недостаточность обеих подходов для целей данного исследования. Институционально-комплаенсный подход, будучи полезным для описания первоначального импульса, не способен объяснить глубину и устойчивость трансформации. Он зачастую редуцирует роль совета директоров и высшего менеджмента до функций контроля за соблюдением, оставляя за рамками анализа вопрос о стратегической инициации и культурных изменениях. Фактически, этот подход рискует легитимизировать практику «greenwashing'a», когда внешние атрибуты соответствия есть, а внутреннее содержание бизнес-процессов остается неизменным [6]. Стратегически-рационалистический подход, хотя и более глубокий, демонстрирует иные слабости. Его критикуют за излишний экономический детерминизм, который может недооценивать значение нормативного давления и формирующихся общественных ожиданий. Кроме того, он сталкивается с методологической проблемой количественного обоснования долгосрочного влияния ESG-инициатив на финансовые результаты, особенно в условиях высокой макроэкономической неопределенности, характерной для современной России.

Наиболее острое противоречие, выявленное в ходе анализа, заключается в явном дисбалансе между быстро развивающейся экосистемой внешнего регулирования ESG-отчетности и явно недостаточной теоретической проработкой внутренних управленческих механизмов, обеспечивающих трансформацию. Значительный объем

научных и аналитических публикаций посвящен тому, что именно компании должны раскрывать — какие показатели, риски, цели [7]. Напротив, вопрос о том, как именно совет директоров должен организовать процессы для выработки этих целей, как интегрировать анализ ESG-рисков в регулярную стратегическую сессию, как увязать КРІ топ-менеджеров не с фактом публикации отчета, а с достижением конкретных, измеримых результатов в области экологической ответственности или повышения инклюзивности, — остается в значительной степени периферийным. Обнаруживается явный дефицит исследований, посвященных микроуровню корпоративного управления: процедурам обсуждения, распределению ответственности внутри совета, характеру информации, поступающей от менеджмента к директорам для принятия решений по ESG-повестке.

Этот пробел приводит к ключевому выводу: для преодоления разрыва между отчетностью и реальной трансформацией необходим фокус на процессуальных аспектах корпоративного управления. Анализ позволяет синтезировать представление о четырех взаимосвязанных элементах, формирующих каркас управления как драйвера изменений.

Первый элемент касается компетенционного профиля совета директоров. Результаты обзора свидетельствуют, что наличие в составе совета хотя бы одного члена с профильным опытом в области устойчивого развития, экологии или социальных проектов уже статистически значимо коррелирует с более прогрессивной ESG-политикой в международной практике [8]. Для России же актуальным становится вопрос о качестве обсуждения этих тем в советах, где подобные узкие эксперты могут отсутствовать, что требует *развития внутренних образовательных программ для директоров и формирования систематического информационного потока от менеджмента*.

Второй элемент связан с архитектурой комитетов при совете. Наблюдается эволюция от создания отдельных, подчас изолированных комитетов по устойчивому развитию к *интеграции ESG-вопросов в повестки ключевых существующих комитетов* — по аудиту и рискам, по стратегии, по кадрам и вознаграждениям [9]. Так, например, для работы с социальной и экологической устойчивостью организации необходима идентификация рисков и возможностей по указанным направлениям (рис. 1).

<p style="text-align: center;">Экологические риски устойчивости</p> <ul style="list-style-type: none"> • Регуляторные риски (ужесточение экологических норм, изменение законодательства, введение новых налогов и сборов) • Технологические риски (износ оборудования, устаревшие технологии, неэффективное использование ресурсов, отсутствие систем мониторинга и контроля) • Аварийные ситуации (выбросы и утечки опасных веществ, аварии на производстве, стихийные бедствия (наводнения, пожары), несоблюдение техники безопасности) • Ресурсные ограничения (истощение природных ресурсов, рост цен на сырье и энергию, зависимость от поставщиков ресурсов) 	<p style="text-align: center;">Экологические возможности устойчивости</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Зеленые» технологии (использование экологически чистых технологий, энергоэффективное оборудование, возобновляемые источники энергии, переработка отходов) • Экологический менеджмент (системный контроль за воздействием на окружающую среду, разработка и внедрение экологической политики, проведение экологического аудита, обучение персонала) • Экологическая отчетность (публикация информации о воздействии компании на окружающую среду, раскрытие экологических показателей, участие в рейтингах устойчивости, получение экологических сертификатов) • Экопродукты (разработка и производство экологически чистых товаров, использование переработанных материалов, снижение упаковки, экологическая маркировка)
<p style="text-align: center;">Социальные риски устойчивости</p> <ul style="list-style-type: none"> • Риски, связанные с трудовыми отношениями (несоответствие зарплат рыночным, отсутствие возможностей для развития, небезопасные условия труда, дискриминация) • Риски, связанные с репутацией (несоблюдение прав потребителей, неэтичное поведение, участие в коррупционных схемах, невыполнение социальных обязательств.) • Нехватка квалифицированного персонала (отсутствие необходимых навыков у сотрудников, старение кадров, низкая привлекательность компании для молодых специалистов.) 	<p style="text-align: center;">Социальные возможности устойчивости</p> <ul style="list-style-type: none"> • Волонтерство (участие сотрудников в социальных проектах, поддержка местных сообществ, экологические акции) • Развитие социальных программ (программы поддержки малоимущих, образовательные проекты, инициативы в области здравоохранения, поддержка культуры и спорта) • Собственный центр подготовки кадров (обучение и переподготовка сотрудников, развитие профессиональных навыков, подготовка молодых специалистов) • Прозрачность (открытая информация о деятельности компании в социальной сфере, отчетность о социальных показателях, диалог с заинтересованными сторонами)

Рис. 1. Идентификация рисков и возможностей социальной и экологической устойчивости организации (составлено авторами)

Интеграции ESG-вопросов в повестки существующих комитетов организации признается более эффективной, так как она встраивает повестку устойчивости в основные управленческие процессы. Так, например, внедрение *системы экологического менеджмента* в структуру организации представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий системного подхода и вовлечения всего персонала организации. В условиях растущего внимания общества к экологическим проблемам наличие сертифицированной системы экологического менеджмента становится важным фактором формирования положительного имиджа организации. Это способствует оптимизации использования ресурсов, сокращению производственных издержек и снижению экологических платежей, а также укреплению отношений с заинтересованными сторонами и открывает новые рыночные возможности. Этапы внедрения системы экологического менеджмента представим на рис. 2.

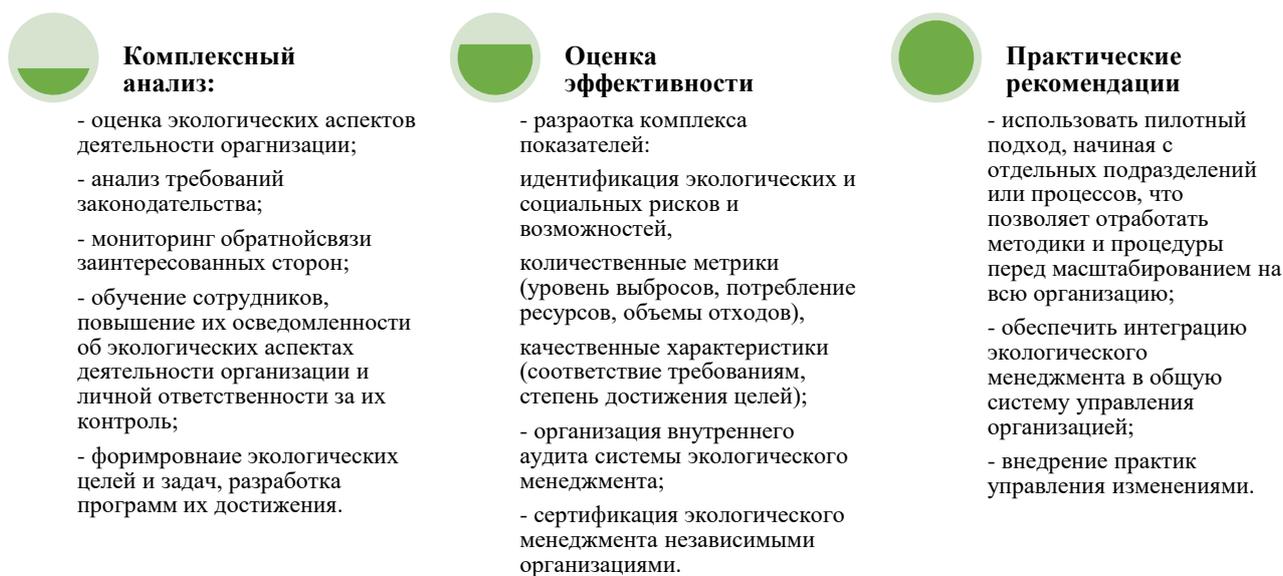


Рис. 2. Интеграция системы экологического менеджмента в структуру организации (разработано авторами)

Третий элемент представляет собой систему управления рисками. Функциональную модель системы управления экологическими рисками представим на рис. 3.

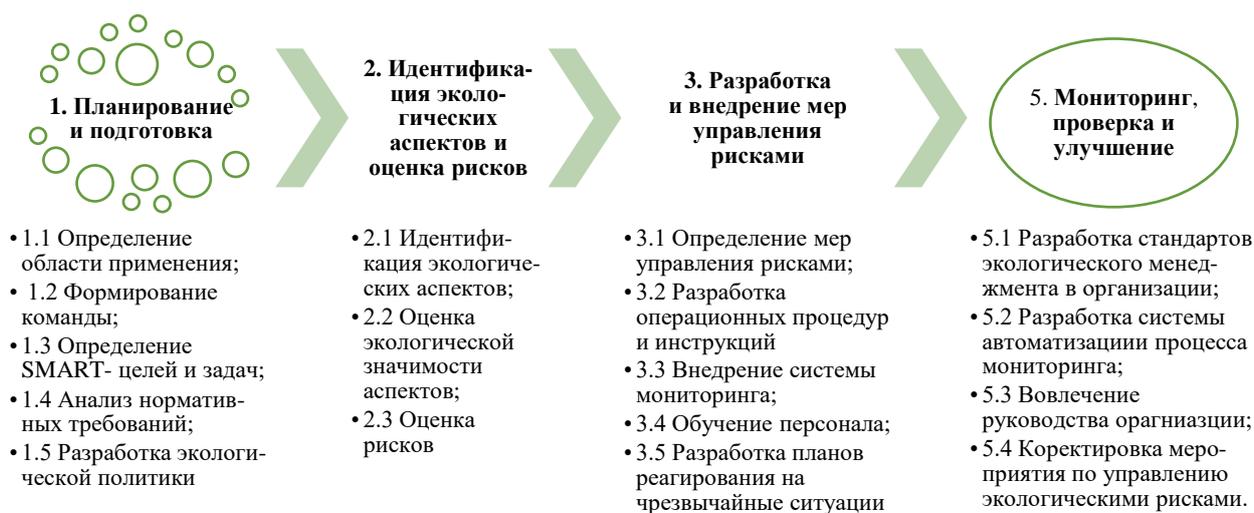


Рис. 3. Функциональная модель системы управления экологическими рисками (разработано авторами)

Наиболее продвинутые компании переходят от восприятия ESG как набора разрозненных инициатив к его пониманию как источника стратегических, репутационных и операционных рисков [10]. Драйвером трансформации выступает не добровольная экологическая и социальная ответственность, а процедура

обязательного идентифицирования, оценки и мониторинга таких рисков на уровне совета директоров, аналогичная работе с финансовыми рисками [11].

Наконец, четвертый и наиболее проблемный для российского контекста элемент — это *связь ESG-результатов с системой вознаграждения высшего руководства*. Литературная критика показывает, что именно этот механизм, будучи внедренным, служит наиболее сильным сигналом о серьезности намерений собственников и совета. Однако в текущих российских условиях распространена практика увязки вознаграждения с фактом составления отчета, а не с достижением конкретных, верифицируемых целей в области экологии или социальной политики, что резко снижает стимулирующий эффект.

Таким образом, результаты проведенного исследования не подтверждают в полной мере исходную гипотезу в ее простейшей формулировке. Выясняется, что глубина ESG-трансформации детерминирована не просто «степенью интеграции», а конкретным качеством и зрелостью отдельных процессуальных механизмов корпоративного управления, их взаимной согласованностью и приоритетностью в работе высших органов управления компаний [12]. Противоречивость существующих подходов и выявленная недостаточность внимания к процессуальным аспектам формирует запрос на использование новых методов научного анализа. Для дальнейшего изучения данной проблемы необходимы качественные методы, выходящие за рамки литературного обзора, но не нарушающие установленных ограничений, — например, углубленный сравнительный кейс-анализ на основе публично доступных материалов (отчетов, стенограмм собраний, публичных заявлений), позволяющий реконструировать логику принятия решений в советах директоров конкретных российских компаний. Это позволит перейти от констатации формальных структур к пониманию реальных управленческих практик, движущих ESG-трансформацию в современных российских реалиях.

Обсуждение

Интерпретация результатов, полученных в ходе исследования, требует рефлексии относительно примененного подхода. Использование комплексного аналитического обзора, теоретического анализа и литературной критики позволило не просто суммировать существующие взгляды, но и выявить латентные логические противоречия и концептуальные пробелы в понимании роли корпоративного управления. Если традиционный нарратив часто рассматривает управленческие структуры как пассивный ретранслятор внешних требований [13], то проведенный анализ подводит к необходимости более сложной теоретической модели. В рамках этой модели корпоративное управление предстает не как передаточный механизм, а как активный интерпретатор, который фильтрует, адаптирует и, что критически важно, придает внутренний смысл внешним ESG-импульсам, трансформируя их в элементы бизнес-модели. Такой взгляд обладает существенным преимуществом, поскольку смещает фокус с вопроса «соответствует ли компания стандартам?» на вопрос «какие внутренние управленческие процессы конструируют это соответствие и наполняют его реальным содержанием?».

Теоретическая значимость предлагаемой позиции заключается в преодолении упрощенной дихотомии между институциональным давлением и экономическим рационализмом. Обсуждение результатов показывает, что эти два фактора не являются взаимоисключающими альтернативами, а действуют в диалектическом единстве на уровне процессов совета директоров. С одной стороны, регуляторные рекомендации Банка России и национальные стандарты формируют обязательное к рассмотрению смысловое поле, задают язык дискуссии и перечень рисков. С другой — экономическая целесообразность и стратегическая логика определяют глубину и конкретные формы усвоения этого поля компанией. Корпоративное управление становится той ареной, где это взаимодействие материализуется в конкретных решениях: какие ESG-цели включать в стратегию, каким рискам присваивать высокий приоритет, как распределять ресурсы [14]. Следовательно, драйвером трансформации является не сам по себе факт внешнего давления, а качество управленческих процедур, предназначенных для его обработки. Этот вывод позволяет переформулировать исходную гипотезу: глубина ESG-трансформации коррелирует со способностью органов корпоративного управления к сложной интерпретационной работе, синтезирующей внешние ожидания и внутренние стратегические императивы.

С методологической точки зрения, выявленный дисбаланс между обилием исследований по отчетности и дефицитом работ по процессуальным аспектам управления указывает на ограниченность чисто формально-структурного анализа. Понимание того, что компания создала комитет по устойчивому развитию или утвердила политику, мало что говорит о реальной динамике изменений. Предложенный в статье акцент на процессуальную сторону — на то, как происходит обсуждение, какая информация циркулирует, как строятся диалоги между независимыми директорами и менеджментом — открывает новые возможности для качественных исследований. Это требует развития методологического аппарата, ориентированного на изучение управленческих практик, коммуникаций и процедур принятия решений через призму доступных публичных материалов, что является логичным продолжением проведенного теоретического анализа.

Политические и регуляторные импликации представленной позиции для российского контекста носят двоякий характер. С одной стороны, текущий вектор регулирования, делающий акцент на раскрытии информации и внедрении принципов ответственного инвестирования, получает дополнительное обоснование. Однако обсуждение позволяет сформулировать и критический тезис: чрезмерный акцент на форматах отчетности может невольно способствовать консервации разрыва между отчетностью и реальной практикой. Более продуктивной регуляторной стратегией могло бы стать мягкое стимулирование совершенствования именно внутренних управленческих процедур. Например, рекомендации могли бы детализировать не только состав раскрываемых показателей, но и предлагать лучшие практики организации обсуждения климатических рисков в комитете по аудиту или примеры увязки долгосрочных ESG-целей с системой вознаграждения членов правления. Такой подход сместил бы фокус с контроля результата (отчета) на стимулирование качества процесса (управления), что в конечном итоге является более фундаментальной задачей.

Практическая ценность проведенного анализа для российских компаний и их советов директоров состоит в предоставлении структурированного концептуального каркаса для самооценки. Вместо абстрактного стремления к «повышению ESG-рейтинга» руководство и собственники могут сфокусироваться на развитии четырех выделенных элементов. Во-первых, необходима диагностика компетенционного разрыва в совете и выстраивание системного образовательного процесса для директоров по вопросам устойчивого развития, выходящего за рамки разовых семинаров. Во-вторых, требуется критический аудит архитектуры комитетов: является ли интеграция ESG-вопросов в повестки стратегического и аудиторского комитетов реальной и содержательной, или же она носит формальный характер. В-третьих, следует пересмотреть систему управления рисками, обеспечив обязательный и регулярный анализ ESG-рисков как источника финансовых потерь и упущенных возможностей, с последующим докладом на уровне совета. Наконец, наиболее сложная, но и наиболее действенная задача — ревизия системы мотивации топ-менеджеров. Результаты исследования свидетельствуют, что трансформационный эффект будет минимальным, пока переменная часть вознаграждения не будет зависеть от достижения конкретных, измеримых и верифицируемых результатов в экологической и социальной сферах, а не от факта публикации отчета.

Обсуждение также выявляет специфические барьеры, характерные для российской корпоративной среды, которые могут тормозить реализацию предложенного подхода. К ним относится традиционно высокая концентрация власти в руках исполнительных органов, что может ограничивать реальное влияние совета директоров на стратегию в части ESG. Кроме того, сохраняющаяся доминирующая роль государства как акционера и кредитора формирует особую систему приоритетов, где ESG-повестка может подменяться или полностью поглощаться задачами выполнения государственных программ и национальных проектов [15]. Это требует от корпоративного управления дополнительных усилий по балансировке и интеграции этих, подчас разнонаправленных, требований в единую стратегию. Еще одним вызовом является дефицит верифицируемых данных и сложность установления причинно-следственных связей между ESG-мероприятиями и финансовыми результатами в краткосрочной перспективе, что усложняет аргументацию в пользу глубоких преобразований перед скептически настроенными членами советов и собственниками [16].

Таким образом, интерпретация результатов в широком контексте подтверждает центральный тезис о процессуальной природе драйвера трансформации. Предложенный в статье угол зрения не отрицает значения ни регуляторного давления, ни экономической логики, но помещает их в рамки управленческих практик. Теоретическим преимуществом этой позиции является ее объяснительный потенциал: она позволяет понять, почему при внешне схожих условиях одни компании демонстрируют быстрый прогресс в интеграции ESG, а другие ограничиваются косметическими изменениями. Ключевое отличие лежит не в сфере формальных структур, а в области качества управленческих процессов, глубины дискуссий, компетенций директоров и степени взаимосвязи систем мотивации с целеполаганием в области устойчивого развития. Для дальнейшего развития данной проблематики представляется плодотворным переход от макроуровневого теоретического анализа, проведенного в настоящей работе, к микроуровневному изучению конкретных практик и кейсов в российских компаниях, что позволит верифицировать и конкретизировать выдвинутые предположения.

Выводы и научная новизна

Проведенное исследование позволило сформулировать ряд выводов, которые дают ответы на вопросы, поставленные во вводной части работы. Цель, заключающаяся в выявлении и теоретическом обосновании механизмов корпоративного управления как драйверов повышения экологической ответственности и как следствие драйверов ESG-трансформации российских компаний, достигнута посредством критического синтеза существующих подходов. Анализ подтвердил выдвинутую гипотезу, но с важным уточнением: глубина трансформации определяется не просто формальной интеграцией ESG-принципов в архитектуру управления, а качеством и зрелостью конкретных процессуальных механизмов, обеспечивающих их интерпретацию и имплементацию.

Основные выводы, полученные в результате исследования, заключаются в следующем. Во-первых, в российском контексте происходит значимая адаптация глобальной ESG-повестки, которая все чаще трактуется как инструмент для решения национальных задач развития, а не как набор внешних комплаенс-требований. Это создает новую смысловую рамку для корпоративного управления, которое должно осуществлять сложную работу по переводу этих адаптированных принципов на уровень операционных стратегий. Во-вторых, преодоление разрыва между ESG-отчетностью и реальной трансформацией бизнес-моделей в сторону повышения экологической ответственности возможно только при условии смещения фокуса с контроля за раскрытием информации на совершенствование внутренних процедур совета директоров. В-третьих, ключевыми элементами, формирующими действенный управленческий каркас, выступают компетенционный профиль совета, интеграция экологических вопросов в повестки профильных комитетов, ревизия системы управления рисками и, что наиболее существенно, увязка долгосрочных ESG-результатов с системой вознаграждения высшего руководства. В-четвертых, специфическим барьером в России является необходимость для органов управления балансировать ESG-императивы с доминирующими требованиями со стороны государства как ключевого стейкхолдера, что требует дополнительных адаптационных усилий.

Научная новизна представленного исследования состоит в теоретическом переосмыслении роли корпоративного управления в процессе повышения экологической ответственности и ESG-трансформации применительно к современным российским условиям. В отличие от распространенных подходов, рассматривающих управление либо как пассивный транслятор внешних норм, либо как инструмент максимизации стоимости, в статье обосновывается его активная интерпретационная функция. Корпоративное управление позиционируется как критически важный внутренний интерпретатор, который конструирует смысл внешних ESG-требований, синтезирует их со стратегической логикой компании и тем самым превращает их из набора формальностей в элемент бизнес-модели. Эта концептуальная модель позволяет объяснить различия в глубине трансформации у компаний, функционирующих в сходных внешних условиях. Новизна также проявляется в системном выделении и теоретическом обосновании именно процессуальных, а не структурных элементов управления — таких как качество дискуссий в совете и характер циркулирующей информации, — которые выступают непосредственными рычагами изменений.

Практическая значимость работы заключается в формировании конкретных предложений по совершенствованию. Для регуляторов и разработчиков стандартов предлагается дополнить традиционный акцент на раскрытии информации рекомендациями по совершенствованию внутренних управленческих процедур. Целесообразно разработать и распространить лучшие практики организации обсуждения экологических рисков в комитетах по аудиту, методологии интеграции ESG-факторов в стратегические сессии совета директоров и примеры формулирования измеримых ESG-целей для систем мотивации топ-менеджеров. Для советов директоров и собственников российских компаний предлагается использовать представленный концептуальный каркас в качестве матрицы для внутреннего аудита. Такой аудит должен быть направлен на оценку не наличия формальных политик, а реальной содержательности процессов: достаточна ли глубина обсуждения экологических и социальных рисков, эффективен ли механизм взаимодействия между комитетом по устойчивому развитию и стратегическим комитетом, в какой степени переменное вознаграждение исполнительного органа зависит от достижения конкретных экологических и социальных показателей. Полученные результаты и выводы могут быть использованы в учебных курсах по корпоративному управлению и стратегическому менеджменту для подготовки директоров и управленцев, осознающих свою роль в ESG-трансформации. Дальнейшее исследование проблемы видится в переходе от макроуровневого теоретического анализа к микроуровневному изучению конкретных управленческих практик и кейсов, что позволит верифицировать и детализировать предложенные теоретические построения.

Литература

1. Капранова Л.Д., Полищук О.А. ESG-трансформация как парадигма устойчивого развития экономики России // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. [Электронный ресурс] URL: <https://esj.today/PDF/18ECVN323.pdf> (дата обращения: 16.12.2025).
2. Лядская А.В., Прохорова В.А. ESG-компонент «Корпоративное управление»: опыт и тенденции // Компетентность. 2025. № 3.
3. Измайлов М.К. Роль ESG менеджмента в стратегии развития предприятия // Beneficium. 2024. № 1(50). С. 47-53. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53.
4. Глакадугова А.А., Гребеник В.В. Анализ основных драйверов интеграции ESG-принципов в систему корпоративного управления Российской Федерации // Вестник евразийской науки. 2022. № 4.
5. Клименко Д.А., Воротников А.М. Интеграция ESG-факторов в корпоративное управление и стратегическое планирование на примере современных российских технологических компаний // Журнал исследований по

- управлению. 2024. № 1. С. 49-59. [Электронный ресурс] URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/81069/view> (дата обращения: 16.12.2025).
6. Иваишковская И.В., Макеева Е.Ю., Попов К.А. Советы директоров российских компаний в контексте ESG-трансформации // Вопросы экономики. 2024. № 10. С. 42-76. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-10-42-76.
 7. Загороднова К.А. ESG-трансформации как вектор устойчивого развития // Научный журнал «Управленческий учет». 2024. № 4. С. 160-166.
 8. Bataeva B.S., Karpov N.A. Impact of corporate governance factors on ESG disclosure by Russian public companies // Upravlenets. 2023. Vol. 14. № 3. P. 30-43.
 9. Воронина А.В., Абазиева К.Г. ESG-повестка в корпоративном управлении // ЕГИ. 2024. № 2 (52).
 10. Семенова Н.Н. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 3. С. 57-65. DOI: 10.26794/1999-849x-2023-16-3-57-65.
 11. Савельева В.В., Веселова А.С. GR-менеджмент как инструмент ESG-трансформации в российских компаниях: результаты эмпирического исследования // Управленец. 2024. № 6.
 12. Карачева М.Е., Веселова А.С. Institutional Drivers of Social Investments by Large Russian Companies in Monocities // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2025. № 12.
 13. Tkachenko I.N., Tumilevich E.N. The association between corporate culture and ESG performance: Insights from Russian companies // Upravlenets. 2025. Vol. 16. № 2. P. 64-84.
 14. Асабин И.И. Эволюция и перспективы: трансформация корпоративного управления и устойчивого развития в России // Образование и право. 2024. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-i-perspektivy-transformatsiya-korporativnogo-upravleniya-i-ustoychivogo-razvitiya-v-rossii> (дата обращения: 16.12.2025).
 15. Кларо Рамирес П.М.Р. Влияние институциональной среды на корпоративную устойчивость российских компаний // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2025. Т. 60. № 2.
 16. Izmaylov M.K., Pupentsova S.V., Ivashchenko A.A., Sharlay K.I. ESG原则引入数字化过程的社会影响 // 国际外国科学会议"联合创新-联合发展", 哈尔滨 中国, 27 февраля 2025 года. 哈尔滨 中国: HNRI "国家发展", 2025. P. 186-191. DOI: 10.37539/250227.2025.51.24.012.

References

1. Kapranova L.D., Polishchuk O.A. ESG-transformatsiya kak paradigma ustoichivogo razvitiya ekonomiki Rossii // Vestnik evraziiskoi nauki. 2023. T. 15. № 3. [Elektronnyi resurs] URL: <https://esj.today/PDF/18ECVN323.pdf> (data obrashcheniya: 16.12.2025).
2. Lyadskaya A.V., Prokhorova V.A. ESG-komponent «Korporativnoe upravlenie»: opyt i tendentsii // Kompetentnost'. 2025. № 3.
3. Izmailov M.K. Rol' ESG menedzhmenta v strategii razvitiya predpriyatiya // Beneficium. 2024. № 1(50). S. 47-53. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53.
4. Tlakadugova A.A., Grebenik V.V. Analiz osnovnykh draiverov integratsii ESG-printsipov v sistemu korporativnogo upravleniya Rossiiskoi Federatsii // Vestnik evraziiskoi nauki. 2022. № 4.
5. Klimenko D.A., Vorotnikov A.M. Integratsiya ESG-faktorov v korporativnoe upravlenie i strategicheskoe planirovanie na primere sovremennykh rossiiskikh tekhnologicheskikh kompanii // Zhurnal issledovaniy po upravleniyu. 2024. № 1. S. 49-59. [Elektronnyi resurs] URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/81069/view> (data obrashcheniya: 16.12.2025).
6. Ivashkovskaya I.V., Makeeva E.Yu., Popov K.A. Sovety direktorov rossiiskikh kompanii v kontekste ESG-transformatsii // Voprosy ekonomiki. 2024. № 10. S. 42-76. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-10-42-76.
7. Zagorodnova K.A. ESG-transformatsii kak vektor ustoichivogo razvitiya // Nauchnyi zhurnal «Upravlencheskii uchet». 2024. № 4. S. 160-166.
8. Bataeva B.S., Karpov N.A. Impact of corporate governance factors on ESG disclosure by Russian public companies // Upravlenets. 2023. Vol. 14. № 3. P. 30-43.
9. Voronina A.V., Abazieva K.G. ESG-povestka v korporativnom upravlenii // EGI. 2024. № 2 (52).
10. Semenova N.N. ESG-transformatsiya rossiiskikh kompanii v interesakh ustoichivogo razvitiya // Ekonomika. Nalogi. Pravo. 2023. T. 16. № 3. S. 57-65. DOI: 10.26794/1999-849x-2023-16-3-57-65.
11. Savel'eva V.V., Veselova A.S. GR-menedzhment kak instrument ESG-transformatsii v rossiiskikh kompaniyakh: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya // Upravlenets. 2024. № 6.
12. Karacheva M.E., Veselova A.S. Institutional Drivers of Social Investments by Large Russian Companies in Monocities // Zhurnal Sibirskogo federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki. 2025. № 12.
13. Tkachenko I.N., Tumilevich E.N. The association between corporate culture and ESG performance: Insights from Russian companies // Upravlenets. 2025. Vol. 16. № 2. P. 64-84.

14. Asabin I.I. Evolyutsiya i perspektivy: transformatsiya korporativnogo upravleniya i ustoichivogo razvitiya v Rossii // *Obrazovanie i pravo*. 2024. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-i-perspektivy-transformatsiya-korporativnogo-upravleniya-i-ustoychivogo-razvitiya-v-rossii> (data obrashcheniya: 16.12.2025).
15. Klaro Ramires P.M.R. Vliyanie institutsional'noi sredy na korporativnuyu ustoichivost' rossiiskikh kompanii // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. 2025. T. 60. № 2.
16. Izmaylov M.K., Pupentsova S.V., Ivashchenko A.A., Sharlay K.I. ESG原则引入数字化过程的社会影响 // 国际外国科学会议"联合创新-联合发展", 哈尔滨 中国, 27 fevralya 2025 goda. 哈尔滨 中国: HNRI "国家发展", 2025. P. 186-191. DOI: 10.37539/250227.2025.51.24.012.

Статья поступила в редакцию 21.01.2026
Принята к публикации 02.03.2026

Received 21.01.2026
Accepted for publication 02.03.2026