

Адаптации ESG-стратегий бизнеса в условиях нестабильности¹

Кудина Марианна Валерьевна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инновационного развития,
SPIN-код РИНЦ: [5515-5825](#), ORCID: [0000-0003-3923-515X](#), Kudina@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Ленков Илья Николаевич

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [4135-1320](#), ORCID: [0000-0002-6094-3743](#), Lenkov@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Сухарева Мария Алексеевна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [8497-1283](#), ORCID: [0009-0000-1952-8727](#), Suharevama@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Цель статьи — формирование комплексного представления о ключевых проблемах ESG-политики компаний и выработка рекомендаций по обеспечению устойчивости ESG-практик в условиях нестабильности. Работа представляет собой смешанное аналитическое исследование, основанное на комплексном анализе теоретических источников и эмпирических данных по ESG-стратегиям корпораций в условиях экономической нестабильности. Для анализа были применены метод сравнительного анализа и метод агрегирования. Исследование проводилось поэтапно: сначала происходило формирование теоретической базы через систематический анализ научной литературы и нормативных документов, затем — сбор и систематизация эмпирических данных о практиках ESG-адаптации корпораций в различных экономических условиях. В рамках исследования было проанализировано воздействие негативной внешней среды на ESG-факторы и геополитической нестабильности на устойчивость компаний и зеленое финансирование; проблемы раскрытия финансовой отчетности и рейтингов в области ESG-регулирования, в результате чего были сформированы практические рекомендации по адаптации ESG-стратегий в условиях геополитической нестабильности. Проведенный анализ показал, что современные условия нестабильности требуют фундаментального пересмотра подходов к ESG-управлению от статичных моделей к динамическим адаптивным системам. Выявлена также дифференцированная эффективность ESG-компонентов. Успешная адаптация ESG-стратегий в значительной степени зависит от качества институциональной среды и регулятивной поддержки. Настоящее исследование вносит существенный вклад в развитие теории и практики ESG-управления в условиях нестабильности, предлагая концептуальную основу для перехода от статичных моделей устойчивого развития к адаптивным. Разработанные практические рекомендации для корпоративного менеджмента, инвесторов и регулятивных органов формируют комплексную систему мер, направленных на обеспечение устойчивости ESG-практик в турбулентной экономической среде. Результаты исследования указывают на то, что в условиях нестабильности успешность ESG-стратегий определяется не столько амбициозностью целей, сколько качеством адаптационных механизмов и институциональной поддержки.

Ключевые слова

ESG-стратегии, ESG-планирование, зеленая инфляция, гринвошинг, расхождение рейтингов, зеленые пузыри.

Для цитирования

Кудина М.В., Ленков И.Н., Сухарева М.А. Адаптации ESG-стратегий бизнеса в условиях нестабильности // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 112. С. 45–63. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-45-63

Adapting ESG Business Strategies in the Unstable Environment²

Marianna V. Kudina

DSc (Economics), Professor, Head of the Department of Innovative Development Economics, ORCID: [0000-0003-3923-515X](#),
Kudina@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Ilya N. Lenkov

PhD, ORCID: [0000-0002-6094-3743](#), Lenkov@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Maria A. Sukhareva

PhD, ORCID: [0009-0000-1952-8727](#), Suharevama@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

¹ Исследование выполнено в рамках государственного задания МГУ имени М.В. Ломоносова.

² The research was carried out within the state assignment of Lomonosov Moscow State University.

Abstract

The aim of the article is to form a comprehensive understanding of the key issues of ESG policy of companies in conditions of instability and to provide practical recommendations for corporate management, investors and regulatory authorities to ensure the sustainability of ESG practices in the face of external shocks. The present study is a mixed analytical study based on a comprehensive analysis of theoretical sources and empirical data on corporate ESG strategies in conditions of economic instability. The following methods were applied: the method of comparative analysis, the method of aggregation. The research was conducted in stages: the collection and systematization of empirical data on the practices of ESG adaptation of corporations in various economic conditions. As a result, the study analyzed the impact of the negative external environment on ESG factors and geopolitical instability on the sustainability of companies and green financing, the results of which formed practical recommendations for the adaptation of ESG strategies in the context of geopolitical instability. It was shown that modern conditions of instability require a fundamental revision of approaches to ESG management from static models to dynamic adaptive systems. The differentiated effectiveness of ESG components has been revealed. The results of the study confirm the hypothesis that in conditions of instability, the success of ESG strategies is determined not so much by the ambition of goals as by the quality of adaptation mechanisms and institutional support.

Keywords

ESG strategies, ESG planning, green inflation, greenwashing, rating divergence, green bubbles.

For citation

Kudina M.V., Lenkov I.N., Sukhareva M.A. (2025) Adapting ESG Business Strategies in the Unstable Environment. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 112. P. 45–63. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-45-63

Дата поступления/Received: 25.06.2025

Введение

Глобальная тенденция пересмотра стратегических приоритетов характеризуется адаптацией национальных программ к объективным ограничениям современной экономической реальности, что проявляется в корректировке амбициозных целевых показателей в сторону их большей осуществимости и практической применимости, в том числе и в области реализации целей устойчивого развития. Данный процесс обусловлен необходимостью учета уже сформированной энергетической инфраструктуры и существующего потенциала развития альтернативных источников энергии при одновременном усилении внимания к социальной составляющей устойчивого развития, направленной на повышение благосостояния населения, особенно в странах с развивающейся экономикой. В рамках концепции справедливого экономического развития и экологически ориентированной трансформации предполагается стимулирование инклюзивного экономического роста, направленного на улучшение положения наименее обеспеченных слоев населения посредством реализации механизмов перераспределения доходов и расширения системы социальной поддержки [Завьялова, Виноградова 2025].

Однако следует признать, что современные тенденции свидетельствуют о том, что человеческая цивилизация демонстрирует отклонение от траектории устойчивого развития, а не движение в направлении его достижения, что создает фундаментальное противоречие между декларируемыми целями и реальными результатами глобальных усилий по обеспечению устойчивости [Бобылев и др. 2024]. Данные официального доклада Организации Объединенных Наций за 2024 год свидетельствуют о критическом состоянии реализации глобальной повестки устойчивого развития, поскольку лишь 17% установленных целевых индикаторов демонстрируют траекторию, соответствующую запланированным темпам их достижения, тогда как приблизительно половина всех показателей характеризуется неудовлетворительной динамикой³. Начиная с 2020 года, а точнее вследствие пандемии COVID-19, эскалации конфликтов и геополитической напряженности, прогресс в реализации целей устойчивого развития существенно замедлился, а по следующим направлениям начался регресс:

- ЦУР 2 (Ликвидация голода),
- ЦУР 11 (Устойчивые города и населенные пункты),

³ ESG Performance Analysis: Evaluating corporate environmental, social, and governance impacts for sustainable value // Sustainability Directory [Электронный ресурс]. URL: <https://sustainability-directory.com/term/esg-performance-analysis/> (дата обращения: 20.06.2025).

- ЦУР 14 (Сохранение морских экосистем),
- ЦУР 15 (Сохранение экосистем суши),
- ЦУР 16 (Мир, правосудие и эффективные институты)⁴.

Данная статистика демонстрирует фундаментальную взаимозависимость различных аспектов устойчивого развития, где кризис в одной области автоматически генерирует негативные эффекты в других сферах, создавая эффект домино. Это подчеркивает необходимость перехода от изолированных подходов к решению отдельных проблем к комплексным, интегрированным стратегиям, учитывающим системную природу современных вызовов. Выявленные тенденции указывают на критическую важность создания более устойчивых к кризисам механизмов реализации ЦУР, включающих усиленное международное сотрудничество и инвестиции в устойчивую инфраструктуру, способную противостоять будущим глобальным потрясениям.

Целью исследования, таким образом, является формирование комплексного представления о ключевых проблемах ESG-политики компаний и выработка рекомендаций по обеспечению устойчивости ESG-практик в условиях нестабильности.

Обзор литературы и исследований

Теоретическая база устойчивого развития была заложена в фундаментальных исследованиях экономики устойчивого развития [Бобылев и др. 2024]. На этой основе развивались исследования эволюции ESG-концепции, которые анализируют трансформацию ESG-принципов под влиянием глобальных экономических кризисов и прослеживают переход от традиционных подходов корпоративной социальной ответственности к современным интегрированным моделям устойчивого развития [Измайлова 2022]. Современное понимание устойчивого развития как новой части глобальной экономики также находит отражение в актуальных работах [Завьялова, Виноградова 2025]. Практическое применение этих теоретических основ раскрывается в исследованиях механизмов интеграции ESG-факторов в корпоративную стратегию и их влияния на долгосрочную стоимость компаний [Cardoni et al. 2019].

Развитие теоретической базы ESG сопровождается изучением практических аспектов внедрения. С точки зрения повышения эффективности внедрения ESG-практик в деятельность компаний проводится анализ и оценка влияния региональной и местной среды [Еремеева 2025; Mingaleva et al. 2023]. В исследованиях подчеркивается необходимость учета специфики территориальной информации в отчетах [Simões-Coelho et al. 2024]. Особую важность приобретает адаптация ESG-стратегий к локальным социально-экономическим условиям, что становится критически значимым в условиях геополитической нестабильности [Еремеева 2025].

Практическое внедрение ESG-принципов выявило серьезные методологические проблемы. В ряде исследований обнаружены проблемы с нефинансовой отчетностью в виде разрозненности и отсутствия единых стандартов [Измайлова 2022; Еремеева 2025]. Данная проблематика приобретает особую актуальность в контексте расхождения рейтингов — феномена, при котором различные рейтинговые агентства присваивают одной и той же компании кардинально различные оценки устойчивости.

Системные проблемы ESG-рейтингования и подходы к стандартизации методологий оценки устойчивости также достаточно глубоко прорабатываются в научной литературе [Марголин, Вякина 2022]. Проблема дивергенции ESG-оценок подробно анализируется в исследованиях основных трендов законодательного регулирования института ESG-рейтингования в России и мире [Ермохин и др. 2023; Berg et al. 2019].

⁴ Срочная реформа Организации Объединенных Наций может восстановить глобальный прогресс в достижении Целей устойчивого развития // SDG. Transformation Center [Электронный ресурс]. URL: <https://sdgtransformationcenter.org/static/news/press-release-sustainable-development-report-2024/SDR-2024-Press-Release-Russian.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).

В российском контексте представлен комплексный анализ адаптационных стратегий компаний в условиях санкционного давления и их влияния на ESG-показатели [Ткаченко, Раменская 2024]. Влияние геополитических рисков на корпоративные ESG-практики исследуется в работах, демонстрирующих воздействие конфликтных ситуаций на ESG-показатели компаний [Saharti et al. 2024; Erzurumlu et al. 2025]. Анализ устойчивости ESG-стратегий в конфликтные времена подчеркивает важность адаптивных подходов [Ricci et al. 2024].

Отдельное направление исследований сосредоточено на взаимосвязи ESG-показателей и финансовой устойчивости. Роль ESG-показателей во время финансовых кризисов была исследована на примере пандемии COVID-19 в Китае [Broadstock et al. 2021]. Значение корпоративного социального капитала в кризисные периоды анализируется в специализированных работах [Fiordelisi et al. 2022]. Современные исследования показывают, что ESG-рейтинги способствуют управлению рисками [Tao et al. 2025] и могут снижать управленческую близорукость [Bai et al. 2024].

Развитие ESG-практик сопровождается появлением негативных явлений, которые становятся предметом научного анализа. Современные исследования все чаще обращают внимание на проблему гринвошинга — практики создания ложного впечатления об экологической ответственности компании без реальных изменений в бизнес-процессах. Параллельно развивается концепция зеленых пузырей — ситуаций переоценки активов в сфере устойчивого развития, что создает системные риски для финансовой стабильности. Феномен зеленой инфляции исследуется на основе макроэкономических, региональных и секторальных данных [Bettarelli et al. 2025]. «Зеленый дефолтный парадокс» анализируется с оценкой влияния гендерного разнообразия в советах директоров и социально ответственных рейтингов [Trinh et al. 2025].

Практическая реализация ESG-принципов требует их интеграции в системы корпоративного управления. Вопросы такой интеграции рассматриваются в работах, предлагающих подходы к построению устойчивой стратегии интегрированного ESG-управления [Annesi et al. 2025]. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления также детально анализируются в разных исследованиях [Марголин, Вязкина 2022].

Несмотря на растущий объем научной литературы по ESG-тематике, остается недостаточно изученным вопрос комплексной адаптации ESG-стратегий к условиям геополитической нестабильности. Большинство существующих исследований фокусируются на отдельных аспектах ESG-управления, не предлагая интегрированных решений для турбулентной экономической среды. Данное исследование призвано заполнить этот пробел, предложив концептуальную основу для создания адаптивных ESG-систем, способных эффективно функционировать в условиях неопределенности.

Материалы и методы

Статья представляет собой смешанное аналитическое исследование, основанное на комплексном анализе теоретических источников и эмпирических данных по ESG-стратегиям корпораций в условиях экономической нестабильности. Исследование носит дескриптивно-аналитический характер с элементами сравнительного анализа различных подходов к адаптации ESG-практик. Метод сравнительного анализа применялся для сопоставления различных подходов к ESG-управлению в стабильных и нестабильных экономических условиях, сравнения практик адаптации ESG-стратегий в различных отраслях экономики, анализа регулятивных подходов к ESG-требованиям в разных юрисдикциях, а также оценки эффективности различных моделей ESG-планирования непредвиденных обстоятельств.

Метод агрегирования применялся для систематизации разрозненных данных о практиках ESG-адаптации, формирования типологии стратегических подходов к управлению ESG-рисками, выявления общих паттернов и закономерностей в поведении корпораций. Исследование проводилось поэтапно: формирование теоретической базы через систематический анализ научной литературы и нормативных документов; сбор и систематизация эмпирических данных о практиках ESG-адаптации корпораций в различных экономических условиях; сравнительный анализ различных моделей ESG-управления и их эффективности в условиях нестабильности, а также обобщение результатов и формулирование теоретических выводов и практических рекомендаций.

Методологические ограничения исследования включают ограниченность доступных данных о внутренних процессах ESG-адаптации в корпорациях, различия в методологиях ESG-оценки различными экспертами, временные ограничения для оценки долгосрочной эффективности предлагаемых решений, а также потенциальную субъективность в интерпретации качественных данных корпоративной отчетности. Несмотря на указанные ограничения, применение комплекса взаимодополняющих методов исследования обеспечивает достоверность и обоснованность полученных результатов и выводов.

Результаты исследования

Проблемы раскрытия финансовой отчетности компаниями

В современной корпоративной практике наблюдается фундаментальное противоречие между долгосрочными целями устойчивого развития и краткосрочными финансовыми императивами, что формирует так называемый парадокс ESG. Данный парадокс проявляется в том, что компании, декларирующие приверженность принципам экологической, социальной и корпоративной ответственности, также испытывают давление со стороны инвесторов, ожидающих позитивных результатов в квартальной отчетности [Chen et al. 2024]. Исследования показывают, что ESG-инвестиции демонстрируют отложенную взаимосвязь с долгосрочными экономическими трендами, в то время как краткосрочные рыночные ожидания часто противоречат устойчивым бизнес-практикам [Annesi et al. 2025; Trinh et al. 2025]. Особую остроту данная проблема приобретает в условиях макроэкономической нестабильности, когда компании сталкиваются с необходимостью одновременного решения проблем, вызванных макроэкономической нестабильностью, что создает дополнительные вызовы для ESG-стратегий [Zhang, Gimeno 2016].

Вследствие этого формируется новое явление — «зеленое молчание» (greenhushing), при котором компании намерено не озвучивают полную информацию о своей деятельности в области устойчивого развития с целью избежать дополнительного давления со стороны заинтересованных сторон, вызванного возможным несоответствием ожиданий и ESG-инициатив. Greenhushing проявляется в различных формах: от полного отсутствия упоминаний об экологических инициативах в корпоративных коммуникациях до минимального освещения инвестиций в устойчивые технологии. Причиной становится нормативная неопределенность, противоречивые требования и завышенные ожидания заинтересованных сторон [Hilton 2025]. Особенно такие опасения актуальны в связи с увеличивающимся влиянием вторичных стейкхолдеров на репутацию компании через социальные сети, что влияет на решения инвесторов. Новым трендом также стал рост анти-ESG-настроений в результате возрастающего уровня скептицизма по поводу эффективности и необходимости реализации ESG-инициатив и отображения их в нефинансовой отчетности [Hilton 2025].

Теоретическая значимость исследования данного парадокса заключается в необходимости переосмысления традиционных подходов к корпоративному управлению и разработке новых моделей, которые позволили бы эффективно интегрировать ESG-принципы в краткосрочные бизнес-

процессы без ущерба для долгосрочных целей устойчивого развития [Pollman 2022]. Практическая актуальность проблемы обусловлена растущими требованиями регуляторов, инвесторов и общества к корпоративной ответственности, что требует от компаний поиска баланса между немедленными финансовыми результатами и долгосрочными устойчивыми стратегиями развития [Ibid.].

Особую обеспокоенность вызывает молчаливый отказ от обязательств по раскрытию информации в сфере ESG, проявляющийся в том, что треть [Liu et al. 2024] компаний из Китая фактически прекратила публикацию отчетности по экологическим, социальным и управленческим показателям без предоставления каких-либо объяснений или альтернативных механизмов информирования заинтересованных сторон [Bai et al. 2024]. Выявленные тенденции демонстрируют фундаментальные недостатки в системе корпоративного раскрытия информации по вопросам устойчивого развития и актуализируют необходимость разработки более эффективных инструментов мониторинга, верификации и обеспечения исполнения обязательств в области ESG для обеспечения достижения международных целей устойчивого развития.

Проблемы рейтингов в области ESG-регулирования

ESG-рейтинги являются дополнительным источником информации при принятии инвестиционных решений, тем самым оказывая непосредственное влияние на ценообразование активов, стоимость капитала компании, на оценку рисков инвесторами и принятие ими решений об инвестициях. Компании сталкиваются с нормативной неопределенностью в области формирования и публикации своей нефинансовой отчетности. В первую очередь это связано с отсутствием единых стандартов по регулированию данной сферы как на международном уровне, так и на национальном: существует методологическая несопоставимость таксономий, расхождение в рейтингах ESG, отсутствует единое видение образцовых ESG-практик — все это приводит к неопределенности. Это существенная проблема, так как склонность фирм реализовывать ESG-стратегию и публиковать ее результаты связана с институционализацией ESG-повестки в стране.

Расхождение в рейтингах является ключевой проблемой в оценке ESG-деятельности компаний из разных стран. Доверие к результатам ESG-рейтингов находится на низком уровне: большая часть институциональных инвесторов не доверяют ESG-рейтингам [Ермохин и др. 2023]. Корреляция между этими рейтингами составляет в среднем 0,54 (колеблется от 0,38 до 0,71), где корреляция считается значимой при значении выше 0,8 [Там же]. Как показывают исследования, расхождения в измерениях сильно влияют на результаты в категориях «Управление климатическими рисками» (ЦУР 13), «Безопасность продукции» (ЦУР 3, 12), «Корпоративное управление» (ЦУР 16), «Коррупция» (ЦУР 13) и «Система управления окружающей средой» (ЦУР 6,14,15) [Berg et al. 2019]. Противоречивость результатов рейтингов приводит к разрушению долгосрочного доверия к рейтинговой системе, усиливает гринвошинг среди компаний. Все это свидетельствует об отсутствии стандартизации и прозрачности в методологиях ESG-рейтингов и неудовлетворенности спроса инвесторов на достоверную информацию.

Воздействие негативной внешней среды на ESG-факторы

Современная финансовая теория характеризуется интенсивным развитием концептуальных подходов к анализу взаимосвязи между экологическими, социальными и управленческими факторами (ESG) и финансовыми показателями компаний. Данная проблематика приобретает особую актуальность в контексте возрастающей волатильности глобальных финансовых рынков и необходимости переосмысления традиционных подходов к корпоративному управлению.

Фундаментальное противоречие между теориями заинтересованных сторон (stakeholder theory) [Freeman, McVea 2001] и максимизации акционерной стоимости (shareholder value theory)

[Friedman 1970] проявляется с особой остротой в кризисные периоды, когда компании сталкиваются с необходимостью принятия стратегических решений в условиях ограниченных ресурсов. Теория заинтересованных сторон, получившая дальнейшее развитие в работах современных исследователей [Freeman, McVea 2001], постулирует необходимость учета интересов всех групп стейкхолдеров при принятии корпоративных решений, что предполагает интеграцию ESG-факторов в стратегическое планирование. В противоположность этому классическая теория максимизации акционерной стоимости, восходящая к работам Р. Фридмана [Friedman 1970], рассматривает ESG-инвестиции как потенциальное отвлечение ресурсов от основной цели корпорации.

Кризисные ситуации выступают в качестве естественного элемента проверки устойчивости данных теоретических концепций. Эмпирические исследования [Broadstock et al. 2021] демонстрируют, что компании с высокими ESG-рейтингами проявляют большую финансовую устойчивость в периоды экономических потрясений, что может объясняться эффектом диверсификации рисков и укреплением доверия со стороны заинтересованных сторон. Однако данный эффект не является универсальным и существенно варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности, размера компании и специфики кризисных явлений.

Поведенческие финансы предоставляют альтернативную аналитическую рамку для понимания механизмов принятия ESG-решений, выходящую за пределы традиционной рациональной парадигмы. Когнитивные искажения, эвристики и социальные предпочтения инвесторов оказывают значительное влияние на формирование спроса на ESG-активы, создавая специфические ценовые аномалии на финансовых рынках. Феномен зеленых пузырей и периодическая переоценка устойчивых активов могут объясняться действием поведенческих факторов, включая эффект подражания (herding behavior) [Wang 2023] и чрезмерную уверенность инвесторов в долгосрочных трендах устойчивого развития.

Макроэкономическая среда и монетарная политика центральных банков оказывают существенное воздействие на динамику зеленых инвестиций через множественные трансмиссионные механизмы. Низкие процентные ставки способствуют увеличению инвестиций в долгосрочные проекты с высокими первоначальными капитальными затратами, характерными для сектора возобновляемой энергетики и зеленых технологий. Так, количественное смягчение создает дополнительную ликвидность на финансовых рынках, часть которой направляется в ESG-активы, формируя рост сегмента зеленых финансов.

Макроэкономические шоки, включая пандемические кризисы, геополитические конфликты и резкие изменения цен на сырьевые товары, создают сложные условия для зеленого финансирования. С одной стороны, кризисы могут стимулировать интерес к устойчивым инвестициям как инструменту долгосрочной стабилизации экономики и снижения системных рисков. С другой стороны, краткосрочные финансовые ограничения и необходимость поддержания ликвидности могут привести к сокращению инвестиций в ESG-проекты, характеризующиеся длительными периодами окупаемости.

Так, зеленая инфляция (greenflation) представляет собой рост цен на товары и услуги, связанный с переходом к устойчивой экономике и борьбой с изменением климата [Bettarelli et al. 2025]. Более детально ее можно представить как системное инфляционное давление, возникающее в результате быстрых экономических сдвигов, необходимых для перехода к устойчивой экономике. Данное явление характеризуется ростом цен, обусловленным климатической политикой, включая введение углеродных налогов и систем торговли выбросами. В отличие от традиционных инфляционных шоков, гринфляция, как правило, является результатом устойчивого положительного шока из-за спроса на зеленые технологии или инвестиционного бума в этой сфере. Как следствие,

наличие непреднамеренных инфляционных эффектов зеленого перехода требует учета данного фактора при формировании денежно-кредитной политики государства.

Таким образом, сегодня компании, которые реализуют принципы ESG, в своих стратегиях все чаще отображают не только интересы акционеров компании, но расширяют их и на других стейкхолдеров. То есть происходит синтез теории стейкхолдеров и теории максимизации акционерной стоимости, при которой конкурентоспособность компании базируется на улучшении экономических и социальных условий среды, в которой она работает. Такая политика помогает организациям снижать риски, связанные со стейкхолдерами. В свою очередь, устойчивость ESG-стратегий в условиях кризиса определяется сложным взаимодействием финансовых ограничений и стратегических компромиссов на корпоративном уровне. Компании сталкиваются с проблемой выбора между поддержанием краткосрочной финансовой стабильности и сохранением долгосрочных обязательств по устойчивому развитию. Эмпирические данные [Broadstock et al. 2021] свидетельствуют о том, что фирмы с более сильными финансовыми позициями и диверсифицированными источниками финансирования демонстрируют большую приверженность ESG-принципам в кризисные периоды, в то время как компании с высоким уровнем за кредитованности и ограниченным доступом к капиталу могут временно отказываться от устойчивых инициатив в пользу мер по обеспечению своего выживания.

Одной из причин является также феномен «бегства в качество», когда при геополитических рисках и экономических спадах инвесторы рассматривают ESG-фонды как относительно безопасные, как следствие, во время кризисов эти фонды привлекают больше инвестиций [Ricci et al. 2024]. Кроме того, прозрачная ESG-отчетность помогает смягчить информационную асимметрию, что приводит к снижению волатильности на фондовом рынке в период кризисов. Тем не менее руководство компании при отсутствии должной системы верификации может прибегнуть к гринвошингу для максимизации стоимости капитала [Tao et al. 2025].

Данные закономерности указывают на необходимость разработки более сложных теоретических моделей, учитывающих динамическое взаимодействие между ESG-факторами, финансовыми показателями и макроэкономическими условиями, что представляет значительный потенциал для дальнейших исследований в области устойчивых финансов. Однако наибольшую сложность для теоретического моделирования представляют отрасли с высокой чувствительностью к геополитическим рискам, где традиционные подходы к оценке устойчивости требуют существенной корректировки.

Воздействие геополитической нестабильности на устойчивость компаний и зеленое финансирование (на примере нефтегазового сектора)

Геополитические шоки представляют существенный фактор для волатильности цен на ископаемое топливо, что обуславливает соответствующие колебания рыночной капитализации публичных компаний энергетического сектора. Эскалация геополитических рисков привела к значительному росту цен на сырьевые товары, усугубив дисбалансы, возникшие вследствие нарушений глобальных цепей поставок в период пандемии COVID-19.

Военные конфликты с участием нефтедобывающих стран оказывают системное воздействие на энергетический сектор, механизмы зеленого финансирования и ESG-инвестиции. Текущий геополитический кризис трансформирует приоритеты экономической политики, включая стратегии энергетического перехода, создавая новые векторы развития устойчивого финансирования и переориентируя инвестиционные потоки в направлении экологически ответственных активов [Wei et al. 2023]. Международная напряженность создает дихотомический эффект: с одной стороны, может замедлить климатический переход, с другой — катализировать усилия по снижению энергетической зависимости.

Приоритетность экологически ориентированных бизнес-моделей в инвестиционных предпочтениях ярко проявляется в Европе [Deng et al. 2022]. Установлено, что эффективность зеленых цепей поставок и обязательства по декарбонизации выступают значимыми детерминантами устойчивости компаний к политическим кризисам. Военный конфликт функционирует как экзогенный шок, стимулирующий страны с высокой энергетической зависимостью к формированию автономных и устойчивых энергетических систем. Параллельно с этим наблюдается рост инфляционного давления в данных юрисдикциях, обусловленный волатильностью цен на энергоносители и нарушением традиционных торговых связей. В данном контексте наблюдается тенденция к более высокой оценке экологических обязательств компаний в юрисдикциях с ограниченной энергетической автономией, что отражает стратегическую переориентацию инвестиционных приоритетов в условиях геополитической нестабильности.

Эмпирические результаты свидетельствуют о том, что геополитические конфликты оказывают статистически значимое негативное воздействие на экологические, социальные и управленческие показатели корпораций, а также на интегральные ESG-индикаторы. Согласно полной эконометрической модели, геополитическая нестабильность обуславливает снижение экологических показателей на 7,6%, социальных индикаторов на 7,4%, показателей корпоративного управления на 4% и совокупных ESG-метрик на 8,2% [Saharti et al. 2024]. Наблюдаемые величины эффектов демонстрируют существенное деструктивное влияние геополитических потрясений на экологическую устойчивость, социальную безопасность и управленческие структуры корпоративного сектора.

Примечательно, что присутствует и отрицательная корреляция между геополитическими рисками и ESG-показателями, которая преимущественно характерна для развитых экономик и стран группы G7. Данные результаты представляют значимость для регулятивных органов в контексте понимания последствий конфликтов через призму корпоративной устойчивости. Следует отметить, что анализируемый временной период ограничивается 2021 годом и не охватывает актуальные геополитические события.

Исследование [Saharti et al. 2024] демонстрирует дифференцированное воздействие различных типов рисков на компоненты ESG-системы. Политические риски преимущественно затрагивают сферы корпоративного управления и социальных отношений, тогда как геополитические факторы оказывают наиболее существенное влияние на экологические практики. Данная дифференциация указывает на необходимость адаптации ESG-стратегий к специфическим характеристикам внешних угроз, исключая применение унифицированных подходов к управлению рисками.

Такие отраслевые характеристики, как энергоемкость и рыночная конкуренция, определяют необходимость секторально специфичных ESG-стратегий. Энергоемкие предприятия должны приоритизировать экологическое управление рисками для снижения уязвимости к геополитическим шокам на ресурсных рынках. Компании в высококонкурентных секторах должны использовать улучшения управленческих и социальных показателей в качестве стратегических конкурентных преимуществ в условиях внешней нестабильности [Erzurumlu et al. 2025].

Корпорации с высоким уровнем социального капитала демонстрируют повышенную устойчивость к системным потрясениям, поскольку благоприятная атмосфера в коллективе способствует снижению рисков судебных разбирательств и профсоюзной активности, что особенно значимо в условиях жестко регулируемых рынков труда. Результаты исследования [Fiordelisi et al. 2022] подтверждают, что компании с высоким социальным капиталом существенно превосходят по показателям эффективности корпорации с низким социальным капиталом в юрисдикциях, характеризующихся повышенными издержками увольнения, усложненными процедурами

расторжения трудовых договоров и строгим трудовым законодательством.

В периоды снижения доверия к корпоративному сектору как внутренний социальный капитал (отношения с персоналом), так и внешний социальный капитал (экологические обязательства) поддерживают корпоративную оценку. Однако именно внутренний социальный капитал является определяющим фактором превосходства ESG-ориентированных компаний в период глобальной пандемии [Fiordelisi et al. 2022]. Данное различие указывает на то, что критическим детерминантом гетерогенной эффективности корпораций с высоким социальным капиталом в междоународном контексте может выступать правовая структура соответствующего рынка труда, потенциально генерирующая напряженность в трудовых отношениях.

Сохранение человеческого капитала приобретает особую значимость в периоды серьезных социально-экономических кризисов, поскольку удержание квалифицированного персонала при поддержании финансовой стабильности корпораций является критически важным для предотвращения долгосрочных экономических трудностей, вызванных внезапными системными шоками. В данном контексте накопление корпоративного социального капитала может играть решающую роль в формировании устойчивых трудовых отношений, способствуя сохранению человеческого капитала и повышению долгосрочной лояльности сотрудников.

С одной стороны, корпоративный социальный капитал может компенсировать отсутствие четкой и жесткой нормативно-правовой базы защиты занятости в периоды экономического спада. При отсутствии такой правовой структуры работники могут учитывать свою ограниченную переговорную способность и демонстрировать меньшую готовность к сотрудничеству с работодателем в отсутствие сильного наблюдаемого сигнала о взаимности обязательств. Таким образом, формулируется вывод о том, что инвестиции в ESG, в частности в его социальную компоненту, обеспечивают максимальную отдачу в периоды экономического спада в экономиках с волатильным и ориентированным на работодателя рынком труда (эффект связывания).

С другой стороны, компании в условиях жесткого регулирования рынка труда могут извлекать выгоду из ESG-инвестиций посредством создания позитивных отношений с персоналом, способствуя прямым или опосредованным профсоюзным переговорам в периоды экономических и социальных кризисов, что в конечном итоге снижает риски судебных разбирательств и профсоюзной активности (эффект жесткости рынка труда).

Комплексные практические рекомендации по адаптации ESG-стратегий в условиях нестабильности, включающие конкретные механизмы и инструменты их реализации, представлены в Таблице 1. На данном этапе целесообразно сосредоточиться на концептуальных основах предлагаемого подхода к ESG-планированию в условиях неопределенности.

Результаты исследования обосновывают необходимость внедрения системы ESG-планирования непредвиденных обстоятельств, основанной на принципах проактивного управления рисками и стратегической адаптации. Процесс адаптации ESG-стратегий характеризуется динамическим взаимодействием между регулятивными органами, корпоративным менеджментом, инвесторами и гражданским обществом. Каждый актор вносит специфический вклад в формирование адаптивных механизмов: регуляторы обеспечивают нормативную базу и стандарты, корпорации разрабатывают операционные решения, инвесторы формируют финансовые стимулы, а гражданское общество осуществляет общественный контроль (Рисунок 1).

В свою очередь, практическая реализация адаптивного ESG-управления требует комплексного инструментария, способного обеспечить эффективное реагирование на общие вызовы устойчивого развития. Проведенный анализ показывает, что основными препятствиями для внедрения ESG-практик являются сопротивление изменениям, отсутствие унифицированных стандартов и высокие начальные затраты на трансформацию бизнес-процессов (Рисунок 2).

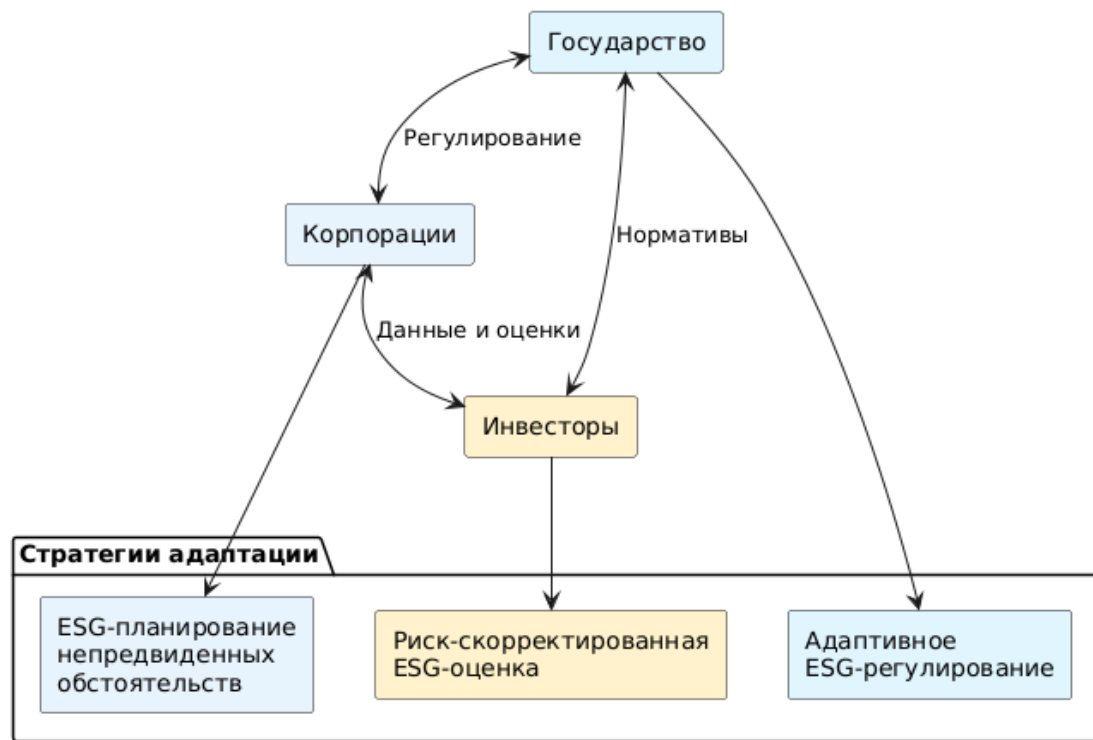


Рисунок 1. Взаимодействие акторов в процессе адаптации ESG-стратегий⁵

Для преодоления выявленных вызовов предлагается трехкомпонентная система стратегий адаптации, включающая адаптивное ESG-регулирование, ESG-планирование непредвиденных обстоятельств и риск-скорректированную ESG-оценку. Практическое внедрение данных стратегий обеспечивается набором ключевых инструментов: антициклическими мерами, мониторингом в реальном времени, сценарным планированием и стресс-тестированием ESG-показателей (Рисунок 2).

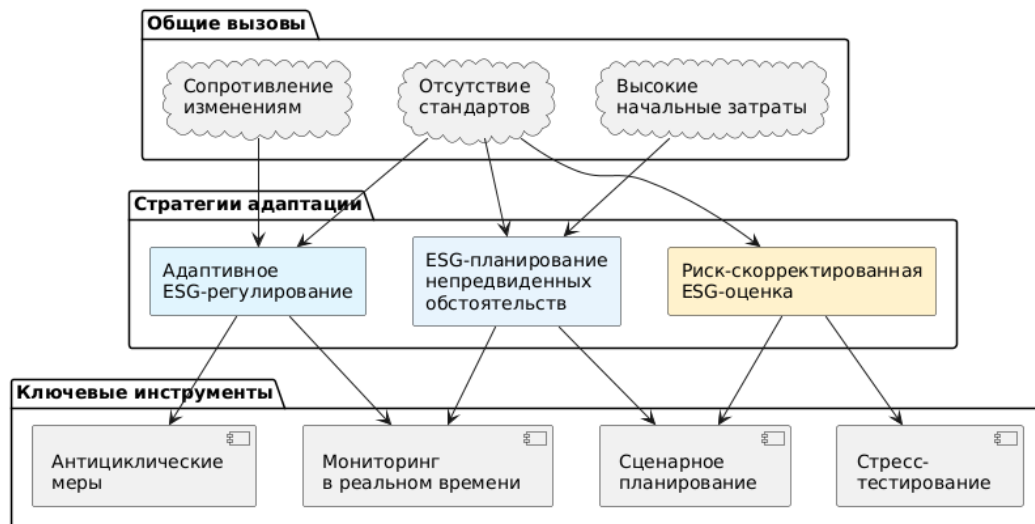


Рисунок 2. Инструменты адаптации ESG-стратегий в условиях нестабильности⁶

Особое внимание следует уделить разработке превентивных механизмов ESG-управления, способных обеспечить проактивное реагирование на потенциальные угрозы устойчивому развитию. Критически важным становится создание интегрированной системы мониторинга и раннего оповещения о рисках, которая позволит корпорациям принимать упреждающие меры по защите

⁵ Разработано авторами.

⁶ Разработано авторами.

ESG-показателей. Таким образом, центральным элементом ESG-планирования должна стать система раннего предупреждения, интегрирующая индикаторы геополитических, макроэкономических и отраслевых рисков с ESG-метриками. Рекомендуется установление критических пороговых значений для ключевых ESG-показателей, превышение которых инициирует активацию соответствующих протоколов реагирования. Данный подход позволит обеспечить своевременную корректировку ESG-стратегий до наступления критической фазы внешних потрясений.

Важно также уделить внимание формированию резервных ESG-ресурсов и альтернативных каналов реализации устойчивых практик. Компаниям рекомендуется создание резервного фонда ESG, предназначенного для поддержания критически важных экологических и социальных инициатив в периоды финансовых трудностей. Дополнительно необходимо развитие партнерских отношений с поставщиками, подрядчиками и общественными организациями для обеспечения непрерывности ESG-программ при нарушении основных операционных процессов.

Инвестиционному сообществу стоит внедрять комплексную методологию риск-скорректированной ESG-оценки, учитывающей волатильность внешней среды и адаптационные способности корпораций. Предлагается разработка динамических ESG-рейтингов, объединяющих традиционные ESG-метрики с показателями устойчивости к внешним шокам и скорости восстановления после кризисных событий.

Критически важным представляется включение в инвестиционный анализ оценки качества ESG-планирования непредвиденных обстоятельств целевых компаний. Рекомендуется проведение стресс-тестирования ESG-стратегий потенциальных объектов инвестирования с использованием исторических данных о динамике ESG-показателей в периоды различных кризисов. Данный подход позволит выявить компании с наиболее устойчивыми и адаптивными ESG-практиками.

Инвесторам следует дифференцировать ESG-премии в зависимости от макроэкономического контекста и отраслевой специфики. В периоды повышенной нестабильности рекомендуется увеличение весовых коэффициентов социальных и управленческих компонентов ESG-оценки, поскольку данные факторы демонстрируют наибольшую значимость для корпоративной устойчивости. Одновременно необходимо учитывать временные лаги между ESG-инвестициями и их финансовой отдачей, корректируя ожидания доходности в соответствии с циклическими особенностями различных ESG-компонентов.

Регулятивным органам рекомендуется переход от статичных ESG-стандартов к адаптивной регулятивной модели, предусматривающей корректировку требований в зависимости от макроэкономических условий и отраслевых особенностей. Предлагается внедрение системы многоуровневых дифференцированных ESG-обязательств с возможностью временного смягчения отдельных требований в периоды системных кризисов при условии компенсационных мер в посткризисный период.

Центральным элементом гибкого регулирования должна стать система ESG-мониторинга в реальном времени, позволяющая регулятивным органам оперативно оценивать совокупное воздействие внешних шоков на ESG-показатели корпоративного сектора. Рекомендуется создание централизованной платформы сбора и анализа ESG-данных с интеграцией макроэкономических индикаторов для обеспечения научно обоснованного принятия регулятивных решений.

Особое внимание следует уделить разработке антициклических ESG-инструментов, предназначенных для поддержания устойчивых практик в периоды экономических спадов. Предлагается внедрение системы ESG-стимулов, включающей налоговые льготы, субсидии и гарантии для компаний, демонстрирующих высокие стандарты ESG-планирования непредвиденных обстоятельств. Дополнительно рекомендуется создание механизмов межотраслевого

перераспределения ESG-обязательств, позволяющих наиболее пострадавшим секторам временно снизить ESG-нагрузку за счет усиления требований к менее затронутым кризисом отраслям.

Регулятивная политика должна способствовать формированию культуры ESG-адаптации посредством обязательного включения сценариев нестабильности в корпоративную ESG-отчетность и стратегическое планирование. Рекомендуется введение требований по раскрытию информации о ESG-планах непредвиденных обстоятельств, включая описание адаптационных механизмов, резервных ресурсов и критериев активации кризисных протоколов.

Безусловно, у всех представленных рекомендаций существуют определенные допущения и ограничения, которые необходимо учитывать при их практической реализации (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Рекомендации по адаптации ESG-стратегий в условиях нестабильности⁷

Целевая группа	Рекомендации	Ключевые элементы	Ограничения и риски
Корпоративный менеджмент	Внедрение системы ESG-планирования непредвиденных обстоятельств	Многоуровневая система ESG-сценариев (базовый, стрессовый, кризисный). Система раннего предупреждения с критическими пороговыми значениями. Резервный фонд ESG. Развитие партнерских отношений	Значительные первоначальные инвестиции. Сопrotивление среднего менеджмента. Зависимость от качества внешних данных. Необходимость реструктуризации процессов
Инвестиционное сообщество	Комплексная методология риск-скорректированной ESG-оценки	Динамические ESG-рейтинги. Стресс-тестирование ESG-стратегий. Дифференцированные ESG-премии. Учет временных лагов между инвестициями и отдачей	Отсутствие стандартизированных подходов. Требование длительных временных рядов (10–15 лет). Риск концентрации инвестиций. Возможность сокрытия неэффективных решений
Государство	Переход к адаптивной регулятивной модели	Многоуровневые дифференцированные ESG-обязательства. ESG-мониторинг в реальном времени. Антициклические ESG-инструменты. Обязательное раскрытие планов непредвиденных обстоятельств	Сопrotивление заинтересованных групп. Необходимость реорганизации регулятивных органов. Риск миграции капитала в лояльные юрисдикции. Правовая неопределенность. Возможность систематического уклонения

Несмотря на теоретическую обоснованность предлагаемых подходов, их внедрение сопряжено с рядом объективных препятствий, связанных как с ресурсными ограничениями компаний, так и с особенностями корпоративной культуры и внешней среды функционирования.

Создание комплексной системы ESG-планирования требует значительных первоначальных инвестиций, что может оказаться критичным для компаний с ограниченными финансовыми ресурсами или высокой долговой нагрузкой. Внедрение системы раннего предупреждения предполагает кардинальную реструктуризацию корпоративных процессов и может встретить сопротивление со стороны среднего менеджмента, особенно в традиционных отраслях с устоявшейся корпоративной культурой. Эффективность ESG-планирования критически зависит от качества и своевременности внешних данных, доступ к которым может быть ограничен для компаний, не имеющих развитых аналитических подразделений или партнерских отношений с консалтинговыми организациями.

Отсутствие стандартизированных подходов к риск-скорректированной ESG-оценке создает проблему сопоставимости результатов между различными инвестиционными организациями

⁷ Разработано авторами.

и может привести к систематическим ошибкам в оценке ESG-рисков. Разработка и валидация динамических ESG-рейтингов требуют анализа длительных временных рядов (минимум 10–15 лет), ограничивая применимость методологии для молодых компаний или новых отраслей с недостаточной историей ESG-данных. Фокусирование на ESG-адаптивных компаниях может привести к концентрации инвестиций в ограниченном круге активов, что повышает портфельные риски и снижает возможности диверсификации, особенно в периоды системных кризисов. Сложность риск-скорректированной ESG-оценки может быть использована управляющими компаниями для сокрытия неэффективных инвестиционных решений под видом ESG-стратегий, что создает дополнительные риски для конечных инвесторов.

Внедрение гибких ESG-требований может столкнуться с сопротивлением заинтересованных групп, включая экологические организации, выступающие против любого смягчения стандартов, и бизнес-сообщество, предпочитающее стабильность регулятивной среды. Создание системы адаптивного регулирования требует кардинальной реорганизации регулятивных органов, в том числе найм высококвалифицированных специалистов по ESG-аналитике и инвестиции в IT-инфраструктуру, что может оказаться финансово обременительным для государственного бюджета. Различия в степени гибкости ESG-требований между юрисдикциями могут стимулировать миграцию капитала и производственных мощностей в регионы с более мягким регулированием, подрывая глобальные ESG-цели и создавая конкурентные дисбалансы. Частые изменения ESG-требований в зависимости от экономических условий могут создать правовую неопределенность для бизнеса, затрудняя долгосрочное планирование и инвестиции в устойчивые технологии. Система временных послаблений может быть использована компаниями для систематического уклонения от ESG-обязательств под предлогом экономических трудностей, что требует разработки строгих критериев активации кризисных протоколов и эффективных механизмов контроля.

Выводы

Представленная статистика о замедлении прогресса в реализации Целей устойчивого развития ООН с 2020 года свидетельствует о системном характере современных глобальных вызовов и их взаимосвязанном воздействии на устойчивое развитие. Пандемия COVID-19, выступив в качестве катализатора множественных кризисов, в сочетании с эскалацией геополитических конфликтов и ростом международной напряженности продемонстрировала уязвимость достигнутого прогресса и взаимозависимость различных аспектов устойчивого развития.

Регресс по пяти ключевым направлениям ЦУР отражает комплексную природу современных вызовов. Ухудшение ситуации с ликвидацией голода (ЦУР 2) непосредственно связано с нарушением глобальных цепей поставок продовольствия, ростом цен на продукты питания вследствие военных конфликтов и значительной потери доходов населения во время пандемийных ограничений. Одновременно замедление прогресса в области устойчивых городов и населенных пунктов (ЦУР 11) обусловлено масштабными миграционными потоками, вызванными конфликтами, сокращением инвестиций в городскую инфраструктуру и перегрузкой городских систем здравоохранения в условиях пандемии.

Особую обеспокоенность вызывает регресс в сфере сохранения морских и наземных экосистем (ЦУР 14 и 15), что свидетельствует об ослаблении экологического контроля в кризисных условиях, о стремлении к краткосрочному экономическому восстановлению вместо долгосрочных экологических целей и существенном сокращении финансирования природоохранных программ. Ухудшение показателей по ЦУР 16, которые касаются мира, правосудия и эффективных институтов, отражает усиление авторитарных тенденций, эскалацию существующих конфликтов и ослабление механизмов международного сотрудничества.

Временной аспект реагирования на макроэкономические риски характеризуется отсроченностью распознавания и корректировки ESG-параметров. Это обуславливает необходимость внедрения проактивных систем мониторинга и раннего предупреждения, интегрирующих индикаторы геополитических и политических рисков для обеспечения превентивного, а не реактивного управления ESG-корректировками.

Выявленная гетерогенность, связанная со степенью ESG-зрелости корпораций, определяет дифференцированные стратегические приоритеты. Компании с низким уровнем ESG-развития должны концентрироваться на оперативном совершенствовании управленческих и социальных практик в условиях внутривнутриполитической нестабильности для демонстрации устойчивости заинтересованным сторонам. Корпорации с высокой ESG-зрелостью, характеризующиеся большей интеграцией в глобальные рынки, должны усиливать существующие ESG-обязательства для минимизации репутационных и операционных рисков в периоды геополитических потрясений.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд ключевых выводов относительно адаптации ESG-стратегий в условиях экономической нестабильности.

Современные условия нестабильности требуют фундаментального пересмотра подходов к ESG-управлению от статичных моделей к динамическим адаптивным системам. Традиционная дихотомия «адаптация vs капитуляция» трансформируется в континуум стратегических решений, где успешность определяется способностью к проактивному планированию и оперативной корректировке ESG-целей.

Выявлена дифференцированная эффективность ESG-компонентов. Эмпирический анализ демонстрирует различную устойчивость отдельных ESG-компонентов к внешним шокам: социальные и управленческие факторы проявляют большую стабильность в кризисные периоды по сравнению с экологическими инициативами, что обосновывает необходимость динамического перераспределения приоритетов в зависимости от фазы экономического цикла.

Успешная адаптация ESG-стратегий в значительной степени зависит от качества институциональной среды и регулятивной поддержки. Компании, функционирующие в юрисдикциях с развитыми механизмами гибкого ESG-регулирования, демонстрируют более высокие показатели устойчивости к внешним шокам.

Настоящее исследование вносит существенный вклад в развитие теории и практики ESG-управления в условиях нестабильности, предлагая концептуальную основу для перехода от статичных моделей устойчивого развития к адаптивным. Разработанные практические рекомендации для корпоративного менеджмента, инвесторов и регулятивных органов формируют комплексную систему мер, направленных на обеспечение устойчивости ESG-практик в турбулентной экономической среде.

Научная новизна исследования заключается в систематизации подходов к ESG-планированию непредвиденных обстоятельств, разработке методологии риск-скорректированной ESG-оценки и обосновании принципов гибкого ESG-регулирования. Предложенная концепция многоуровневой дифференциации ESG-обязательств представляет инновационный инструмент регулятивной политики, позволяющий сбалансировать цели устойчивого развития с требованиями экономической эффективности.

Практическая значимость работы определяется возможностью непосредственного применения разработанных рекомендаций участниками финансового рынка и регулятивными органами. Предложенные инструменты ESG-планирования непредвиденных обстоятельств могут быть адаптированы к специфике различных отраслей и масштабов бизнеса, что расширяет сферу их практического применения.

Вместе с тем выявленные ограничения реализации предложенных решений указывают на необходимость дальнейших исследований в области оптимизации соотношения между ESG-амбициями и экономической реальностью.

Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что в условиях нестабильности успешность ESG-стратегий определяется не столько амбициозностью целей, сколько качеством адаптационных механизмов и институциональной поддержки. Данное заключение имеет фундаментальное значение для формирования научно обоснованной политики устойчивого развития в эпоху глобальной неопределенности.

Список литературы:

- Бобылев С.Н., Пакина А.А., Тарасова Ю.А. Низкоуглеродная повестка в региональных и корпоративных стратегиях развития // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 2. С. 74–92. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2024-2-74-92](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-2-74-92)
- Еремеева О.С. Отражение в нефинансовой отчетности компаний информации о влиянии на устойчивое развитие территории их присутствия // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 1. С. 142–168. DOI: [10.17323/1999-5431-2025-0-1-142-168](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-1-142-168)
- Ермохин И.С., Левашенко А.Д., Бурханова Ю.М. Проблема дивергенции оценок, присуждаемых лицами, оказывающими услуги по оценке устойчивого развития. Главные тренды в области законодательного регулирования института ESG-рейтингования в России и мире // Вестник международных организаций. 2023. Т. 18. № 3. С. 186–204. DOI: [10.17323/1996-7845-2023-03-10](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2023-03-10)
- Завьялова Т.В., Виноградова О.С. Устойчивое развитие как новая часть глобальной экономики // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2025. Т. 60. № 1. С. 207–230. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-10](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-10)
- Измайлова М.А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 2. С. 185–201. DOI: [10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201)
- Марголин А.М., Вякина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368. DOI: [10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368)
- Ткаченко И.Н., Раменская Л.А. Исследовательский инструментарий изучения современных трендов реализации ESG-практик в российских компаниях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 1. С. 148–165. DOI: [10.18184/2079-4665.2024.15.1.148-165](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.1.148-165)
- Annesi N., Battaglia M., Ceglia I., Mercuri F. Navigating Paradoxes: Building a Sustainable Strategy for an Integrated ESG Corporate Governance // Management Decision. 2025. Vol. 63. Is. 2. P. 531–559. DOI: [10.1108/MD-10-2023-2006](https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2006)
- Bai X., Ma X., Yue D. Can the Relative ESG Gap Reduce Managerial Myopia? A Study Based on the “Tunnel Effect” // Sustainability. 2024. Vol. 16. Is. 8. DOI: [10.3390/su16083170](https://doi.org/10.3390/su16083170)
- Berg J., Florian R., Kölbel R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings // Forthcoming Review of Finance. 2019. DOI: [10.2139/ssrn.3438533](https://doi.org/10.2139/ssrn.3438533).
- Bettarelli L., Furceri D., Pisano L., Pizzuto P. (2025) Greenflation: Empirical Evidence Using Macro, Regional and Sectoral Data // European Economic Review. 2025. Vol. 174. DOI: [10.1016/j.euroecorev.2025.104983](https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2025.104983)
- Broadstock D.C., Chan K., Cheng L.T.W., Wang X. The Role of ESG Performance during Times of Financial Crisis: Evidence from COVID-19 in China // Finance Research Letters. 2021. Vol. 38. DOI: [10.1016/j.frl.2020.101716](https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716)
- Cardoni A., Kiseleva E., Terzani S. Evaluating the Intra-Industry Comparability of Sustainability Reports: The Case of the Oil and Gas Industry // Sustainability. 2019. Vol. 11. Is. 4. DOI: [10.3390/su11041093](https://doi.org/10.3390/su11041093)

- Chen W., Xie Y., He K. Environmental, Social, and Governance Performance and Corporate Innovation Novelty // International Journal of Innovation Studies. 2024. Vol. 8. Is. 2. P. 109–131. DOI: [10.1016/j.ijis.2024.01.003](https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.01.003)
- Deng M., Leippold M., Wagner A.F., Wang Q. Stock Prices and the Russia-Ukraine War: Sanctions, Energy and ESG // CEPR Discussion Paper. 2022. No. DP17207. URL: <https://ssrn.com/abstract=4121382>
- Erzurumlu Y.O., Gozgor G., Lau C.K.M., Soliman A.M., Turkkan M. The Effects of Geopolitical and Political Risks on Corporate ESG Practices // Journal of Environmental Management. 2025. Vol. 386. DOI: [10.1016/j.jenvman.2025.125747](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125747)
- Fiordelisi F., Galloppo G., Lattanzio G. Where Does Corporate Social Capital Matter the Most? Evidence from the COVID-19 Crisis // Finance Research Letters. 2022. Vol. 47. Part A. DOI: [10.1016/j.frl.2021.102538](https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102538)
- Freeman R. McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management // SSRN Electronic Journal. 2001. DOI: [10.2139/ssrn.263511](https://doi.org/10.2139/ssrn.263511)
- Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits (First Published in the New York Times Magazine) // Perspectives in Business Ethics. 1970. P. 225–230.
- Hilton J. An Integrated Analysis of Greenhush // Innovation and Green Development. 2025. Vol. 4. Is. 2. DOI: [10.1016/j.igd.2025.100222](https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100222)
- Liu J., Wang B., He X. How Are Firms Motivated to Greenly Innovate under the Pressure of ESG Performance? Evidence from Chinese Listed Firms // Frontiers in Environmental Science. 2024. Vol. 12. DOI: [10.3389/fenvs.2024.1469884](https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1469884)
- Mingaleva Zh., Chernova O., Mitrofanova I.V. Bibliometric Analysis of Research Trends in Water Management Aimed at Increasing the Sustainability of the Socio-Economic Development of a Region // Water. 2023. Vol. 15. Is. 20. DOI: [10.3390/w15203688](https://doi.org/10.3390/w15203688)
- Pollman E. The Making and Meaning of ESG // Law Working Paper N°659/2022. 2022. URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/themakingandmeaningofesgecgi.pdf
- Ricci O., Santilli G., Scardozzi G., Lopes F.S.S. ESG Resilience in Conflictual Times // Research in International Business and Finance. 2024. Vol. 71. DOI: [10.1016/j.ribaf.2024.102411](https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102411)
- Saharti M., Chaudhry S.M., Pekar V., Bajoori E. Environmental, Social and Governance (ESG) Performance of Firms in the Era of Geopolitical Conflicts // Journal of Environmental Management. 2024. Vol. 351. DOI: [10.1016/j.jenvman.2023.119744](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.119744)
- Simões-Coelho M., Figueira A.R., Russo E. (2024) How Do Consumer Goods Multinationals Engage with Corporate Sustainability? A Cross-Company Case Study Analysis // International Finance Review. Responsible Firms: CSR, ESG, and Global Sustainability / ed. by J.J. Choi, J. Kim. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2024. P. 219–243. DOI: [10.1108/S1569-376720240000023013](https://doi.org/10.1108/S1569-376720240000023013)
- Tao M., Lin B., Poletti S., Roubaud D. Greener Pastures, Steadier Returns: ESG Ratings and Idiosyncratic Risk Management // International Review of Economics & Finance. 2025. Vol. 100. DOI: [10.1016/j.iref.2025.104110](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104110)
- Trinh V.Q., Nguyen N., Le P., Nguyen T.N. Unraveling the ‘Green-Default Paradox’: Assessing the Influence of Gender-Diverse Boards and Socially Responsible Ratings // International Review of Financial Analysis. 2025. Vol. 102. DOI: [10.1016/j.irfa.2025.104011](https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104011)
- Wang Q. Herding Behavior and the Dynamics of ESG Performance in the European Banking Industry // Finance Research Letters. 2023. Vol. 58. Part D. DOI: [10.1016/j.frl.2023.104640](https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104640)
- Wei J., Lingfei D., Yunfei C. Time-Frequency Connectedness Among Traditional/New Energy, Green Finance, and ESG in Pre- and Post-Russia-Ukraine War Periods // Resources Policy. 2023. Vol. 83. DOI: [10.1016/j.resourpol.2023.103618](https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103618)

Zhang Y., Gimeno J. Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Reduce the Quarterly Earnings Obsession? // *Organization Science*. 2016. Vol. 27. Is. 2. DOI: [10.1287/orsc.2016.1056](https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1056)

References:

Annesi N., Battaglia M., Ceglia I., Mercuri F. (2025) Navigating Paradoxes: Building a Sustainable Strategy for an Integrated ESG Corporate Governance. *Management Decision*. Vol. 63. Is. 2. P. 531–559. DOI: [10.1108/MD-10-2023-2006](https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2006)

Bai X., Ma X., Yue D. (2024). Can the Relative ESG Gap Reduce Managerial Myopia? A Study Based on the “Tunnel Effect”. *Sustainability*. Vol. 16. Is. 8. DOI: [10.3390/su16083170](https://doi.org/10.3390/su16083170)

Berg J., Florian R., Kölbel R (2019) Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Forthcoming Review of Finance*. DOI: [10.2139/ssrn.3438533](https://doi.org/10.2139/ssrn.3438533)

Bettarelli L., Furceri D., Pisano L., Pizzuto P. (2025) Greenflation: Empirical Evidence Using Macro, Regional and Sectoral Data. *European Economic Review*. Vol. 174. DOI: [10.1016/j.eurocorev.2025.104983](https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2025.104983)

Bobylev S.N., Pakina A.A., Tarasova Yu.A. (2024) Low-Carbon Agenda in Regional and Corporate Development Strategies. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. Vol. 21. No. 2. P. 74–92. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2024-2-74-92](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-2-74-92)

Broadstock D.C., Chan K., Cheng L.T.W., Wang X. (2021) The Role of ESG Performance during Times of Financial Crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*. Vol. 38. DOI: [10.1016/j.frl.2020.101716](https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716)

Cardoni A., Kiseleva E., Terzani S. (2019) Evaluating the Intra-Industry Comparability of Sustainability Reports: The Case of the Oil and Gas Industry. *Sustainability*. Vol. 11. Is. 4. DOI: [10.3390/su11041093](https://doi.org/10.3390/su11041093)

Chen W., Xie Y., He K. (2024) Environmental, Social, and Governance Performance and Corporate Innovation Novelty. *International Journal of Innovation Studies*. Vol. 8. Is. 2. P. 109–131. DOI: [10.1016/j.ijis.2024.01.003](https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.01.003)

Deng M., Leippold M., Wagner A.F., Wang Q. (2022) Stock Prices and the Russia-Ukraine War: Sanctions, Energy and ESG. *CEPR Discussion Paper*. No. DP17207. Available at: <https://ssrn.com/abstract=4121382>

Eremeeva O.S. (2025) Reflecting the Impact on the Sustainable Development of the Territory in Non-Financial Reporting of Companies. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 1. P. 142–168. DOI: [10.17323/1999-5431-2025-0-1-142-168](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-1-142-168)

Ermokhin I.S., Levashenko A.D., Burkhanova Yu.M. (2023) The Problem of Divergence of Assessments Awarded by Persons Providing Services for the Assessment of Sustainable Development. The Main Trends in the Field of Legislative Regulation of the ESG Rating Institution in Russia and the World. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy*. Vol. 18. No. 3. P. 186–204. DOI: [10.17323/1996-7845-2023-03-10](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2023-03-10)

Erzurumlu Y.O., Gozgor G., Lau C.K.M., Soliman A.M., Turkkan M. (2025) The Effects of Geopolitical and Political Risks on Corporate ESG Practices. *Journal of Environmental Management*. Vol. 386. DOI: [10.1016/j.jenvman.2025.125747](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125747)

Fiordelisi F., Galloppo G., Lattanzio G. (2022) Where Does Corporate Social Capital Matter the Most? Evidence from the COVID-19 Crisis. *Finance Research Letters*. Vol. 47. Part A. DOI: [10.1016/j.frl.2021.102538](https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102538)

Freeman R. McVea J. (2001) A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. DOI: [10.2139/ssrn.263511](https://doi.org/10.2139/ssrn.263511)

Friedman M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits (First Published in the New York Times Magazine). *Perspectives in Business Ethics*. P. 225–230.

Hilton J. (2025) An Integrated Analysis of Greenhush. *Innovation and Green Development*. Vol. 4. Is. 2. DOI: [10.1016/j.igd.2025.100222](https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100222)

Izmailova M.A. (2022) Implementation of ESG Strategies of Russian Companies under Sanctions Restrictions. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. Vol. 13. No. 2. P. 185–201. DOI: [10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201)

- Liu J, Wang B., He X. (2024) How Are Firms Motivated to Greenly Innovate under the Pressure of ESG Performance? Evidence from Chinese Listed Firms. *Frontiers in Environmental Science*. Vol. 12. DOI: [10.3389/fenvs.2024.1469884](https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1469884)
- Margolin A.M., Vyakina I.V. (2022) Risks, Challenges and Mechanisms of ESG Transformation of Management Systems. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. Vol. 13. No. 3. P. 352–368. DOI: [10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368)
- Mingaleva Zh., Chernova O., Mitrofanova I.V. (2023) Bibliometric Analysis of Research Trends in Water Management Aimed at Increasing the Sustainability of the Socio-Economic Development of a Region. *Water*. Vol. 15. Is. 20. P. 3688. DOI: [10.3390/w15203688](https://doi.org/10.3390/w15203688)
- Pollman E. (2022) The Making and Meaning of ESG. *Law Working Paper N°659/2022*. Available at: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/themakingandmeaningofesgecgi.pdf
- Ricci O., Santilli G., Scardozzi G., Lopes F.S.S. (2024) ESG Resilience in Conflictual Times. *Research in International Business and Finance*. Vol. 71. DOI: [10.1016/j.ribaf.2024.102411](https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102411)
- Saharti M., Chaudhry S.M., Pekar V., Bajoori E. (2024) Environmental, Social and Governance (ESG) Performance of Firms in the Era of Geopolitical Conflicts. *Journal of Environmental Management*. Vol. 351. DOI: [10.1016/j.jenvman.2023.119744](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.119744)
- Simões-Coelho M., Figueira A.R., Russo E. (2024) How Do Consumer Goods Multinationals Engage with Corporate Sustainability? A Cross-Company Case Study Analysis. In: Choi J.J., Kim J. (eds.) *International Finance Review. Responsible Firms: CSR, ESG, and Global Sustainability*. Leeds: Emerald Publishing Limited. P. 219–243. DOI: [10.1108/S1569-376720240000023013](https://doi.org/10.1108/S1569-376720240000023013)
- Tao M., Lin B., Poletti S., Roubaud D. (2025) Greener Pastures, Steadier Returns: ESG Ratings and Idiosyncratic Risk Management. *International Review of Economics & Finance*. Vol. 100. DOI: [10.1016/j.iref.2025.104110](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104110)
- Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A. (2024) Research Tools for Studying Modern Trends in the Implementation of ESG Practices in Russian Companies. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. Vol. 15. No. 1. P. 148–165. DOI: [10.18184/2079-4665.2024.15.1.148-165](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.1.148-165)
- Trinh V.Q., Nguyen N., Le P., Nguyen T.N. (2025) Unraveling the ‘Green-Default Paradox’: Assessing the Influence of Gender-Diverse Boards and Socially Responsible Ratings. *International Review of Financial Analysis*. Vol. 102. DOI: [10.1016/j.irfa.2025.104011](https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104011)
- Wang Q. (2023) Herding Behavior and the Dynamics of ESG Performance in the European Banking Industry. *Finance Research Letters*. Vol. 58. Part D. DOI: [10.1016/j.frl.2023.104640](https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104640)
- Wei J., Lingfei D., Yunfei C. (2023) Time-Frequency Connectedness Among Traditional/New Energy, Green Finance, and ESG in Pre- and Post-Russia-Ukraine War Periods. *Resources Policy*. Vol. 83. DOI: [10.1016/j.resourpol.2023.103618](https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103618)
- Zavyalova T. V., Vinogradova O.S. (2025) Sustainable Development as a New Part of the Global Economy. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. Vol. 60. No. 1. P. 207–230. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-10](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-10)
- Zhang Y., Gimeno J. (2016) Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Reduce the Quarterly Earnings Obsession? *Organization Science*. Vol. 27. Is. 2. DOI: [10.1287/orsc.2016.1056](https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1056)