
ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Смотрова Татьяна Ивановна^{1,2}, канд. экон. наук

Наролина Татьяна Станиславовна¹, канд. экон. наук, доц.

Пургаева Ирина Александровна¹, канд. экон. наук, доц.

Некрасова Татьяна Александровна¹, канд. экон. наук, доц.

¹ Воронежский государственный технический университет, Московский пр., 14, Воронеж, Россия, 394026; e-mail: s-tanik@yandex.ru; narolina@inbox.ru; tolsira@yandex.ru; nekrasova-tatiana@list.ru

² Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: s-tanik@yandex.ru

Предмет: соблюдение целей устойчивого развития и внедрение принципов ESG становятся основой современного хозяйствования государства, отдельных территорий и предприятий. Вопросы ESG-трансформации российских предприятий требуют включения в стратегическое планирование и управление основных положений ESG-повестки. *Цель:* определение готовности современных российских предприятий различных отраслей к реализации ESG-подхода в своей деятельности и возможности компаний к развитию каждого критерия ESG-повестки, обобщение рэнкинга российских компаний на основе существующих методов оценки. *Дизайн исследования:* представители бизнеса различных отраслей разделяют важность соблюдения ESG-принципов, однако практические шаги в реализации ESG-повестки характерны для предприятий с высокими экологическими и социальными рисками. Авторы предлагают компаниям инвестировать в ESG, ориентируясь не только на соблюдение экологической и социальной ответственности, но и ожидая рост прибыльности компании, соблюдающих принципы ESG. *Результаты:* ESG-трансформация российских предприятий требует решения ряда организационных и управленческих вопросов. Предложены этапы внедрения ESG-политики и обобщены причины, препятствующие ее внедрению на предприятии. Выявлено, что ключевыми факторами, препятствующими ESG-трансформации на современных российских предприятиях, является отсутствие понимания экономического эффекта от реализации проектов ESG-повестки, недостаточный опыт среди

топ-менеджмента в реализации ESG-принципов, отсутствие единого ESG-стандарта и недостаточный объем денежных средств, выделяемый на реализацию устойчивого развития предприятия. Определены перспективы развития и реализации ESG-подхода на предприятиях.

Ключевые слова: устойчивое развитие, рейтинг, рэнкинг, риски, ESG-факторы: экология, социальная политика, управление.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/11/60-73

Введение

Сложившиеся условия ведения бизнеса на международном уровне и в России формируют жесткие требования по соблюдению экологических требований и декарбонизации, повышение социальных эффектов и факторов управления, что нашло свое отражение в последовательной реализации ESG-принципов. ESG (экология, социальная политика и корпоративное управление) становится одним из актуальных направлений развития предприятий и территорий. Наибольшую вовлеченность в настоящий момент демонстрируют только некоторые отрасли (банковский сектор, инвестиционные компании, ряд перерабатывающих предприятий), однако в целом отмечается огромный интерес к теме устойчивого развития и среди представителей бизнеса и среди власти и общественности.

Все большее число инвесторов, принимая решение о вложении денежных средств опирается на ESG-повестку, соблюдение ESG-принципов в деятельности предприятий становится залогом успешной оценки портфеля активов предприятия.

В связи с этим для предприятий России является неизбежной необходимостью ESG-трансформации и последовательное внедрение в практику ведения бизнеса ESG-политики.

Текущая рыночная ситуация и обострение экономических рисков задает новые условия для деятельности предприятий всех отраслей и ключевой задачей определяет сохранение бизнеса и формирование дальнейших векторов развития и роста. При этом определяющим фактором становится ESG-повестка, которая, по мнению большинства аналитиков, будет оказывать существенное влияние как минимум в ближайшие 3 года на экономические условия и устойчивое развитие всех компаний [2, 7, 11]. Так же влияние ESG-факторов лежит в основе принятия стратегических решений и задает основу для тактических задач реализации бизнес-процессов компаний, формировании цепочек поставок, оценки инвестиционной привлекательности и т.д. [4, 5, 12].

В России принципы ESG менее распространены, чем за рубежом, но среди крупных компаний уже сформировалось понимание, что именно эти принципы определяют перспективы и дальнейшее развитие экономики [3]. Реализация данных принципов обсуждается не только среди топ-менеджеров, но и на государственном уровне, так, например, одной из

актуальных тем на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) в 2021 году стала защита окружающей среды. Так же необходимо отметить, что в рамках нацпроекта «Экология» поставлена задача к 2030 году отправлять на сортировку 100% отходов и вдвое сократить объем захоронения мусора [8].

В 2022 году продолжается развитие ESG-принципов и формирование ESG-политики в компаниях различных отраслей: банковский сектор, нефтегазовая отрасль, металлургия, транспортная инфраструктура, торговля, однако степень вовлеченности компаний в ESG-повестку неравномерна как по отраслям, так и по доле компаний внутри отрасли [1].

Таким образом, включение ESG-повестки в деятельность компаний и создание условий для ESG-трансформации становится актуальным трендом и основой движения компаний к целям, определяющим их стратегическое развитие.

Особенности влияния ESG-повестки на деятельность российских предприятий

Необходимо определить, что ESG (англ. environmental, social, governance) – это совокупность реализации усилий компании по каждому из этих направлений для достижения целей устойчивого развития. Эксперты едины во мнении, что компании, придерживающиеся принципов ESG, имеют некоторые преимущества:

1. Повышается и инвестиционная привлекательность, поскольку при инвестировании оценивается в том числе этическое поведение предприятия в отношении окружающей среды, клиентов и партнеров компании, а так же сотрудников;

2. Рост производительности и финансовая устойчивость, что подтверждается исследованиями портфеля ценных бумаг компаний с высокими ESG-рейтингами.

3. Сокращение углеродного следа и развитие, что является следствием внедрения современных технологий, позволяющих возобновлять энергию и способствовать повышению эффективности деятельности предприятий.

4. Положительная репутация, которая формируется на основе лояльности сотрудников, оценки партнеров и клиентов.

Таким образом, можно констатировать, что ESG – это экологические, социальные и управленческие критерии, которые интегрируются в деятельность компаний, финансовые продукты, инвестиционные решения, а так же в развитие регионов. Однако следование принципам ESG предполагает не создание экологических и социальных ценностей, а управление рисками и использование возможностей.

Развитие экологических, социальных и управленческих аспектов деятельности промышленных предприятий требует осмысленного анализа внедрения эффективных ESG-практик в хозяйственную деятельность. В связи с

этим необходимо понимание, предприятия каких отраслей наиболее интегрированы в этот процесс. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в декабре 2022 года опубликовало ESG-рэнкинг российских компаний на основании отчётов 2021 года¹. На основе него была построена диаграмма, демонстрирующая соотношение отраслей, в которых работают представленные в нем предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Отрасли, участвующие в ESG-рэнкинге российских компаний

Доля предприятий промышленности, таких как химическая, нефтеперерабатывающая, металлургическая, в этой структуре одна из самых высоких, от 16 до 10%. Являясь отраслями с высокими экологическими и социальными рисками, они активно вовлекаются в повестку устойчивого развития и имеют более высокий уровень ESG-развития.

Центр устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО в 2022 году в рамках своего исследования провели уровень зрелости российских компаний с точки зрения ESG-практики и готовности к ESG-трансформации².

На рис. 2. представлены ответы топ-менеджеров крупных предприятий на вопрос «Зачем ваша компания занимается вопросами устойчивого развития?».

¹ Повестка устойчивого развития (ESG-повестка) в новых российских реалиях (по материалам опроса компаний май-июнь 2022г.). Доступно: https://rspp.ru/upload/content/84e/ir2hkwp-sqlxy4aflgzor494kchus5xyz/Rezultaty-oprosa_-povestka-ESG_2022.pdf.

² Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний/ Центр устойчивого развития СКОЛКОВО, 2022 г. Доступно: <https://www.skolkovo.ru/researches/korporativnoe-upravlenie-i-esg-transformaciya-rossijskih-kompanij>.

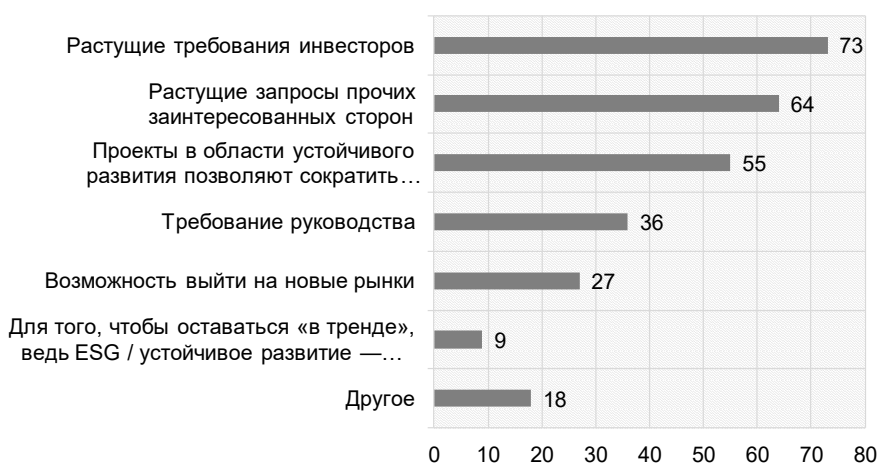


Рис. 2. Распределение ответов респондентов о причинах внедрения ESG-повестки, %

По мнению большинства респондентов, внедрение принципов устойчивого развития происходит по требованию инвесторов (73%), запросов прочих стейкхолдеров (64%) и требования руководства (36%).

Также одной из существенных причин внедрения ESG-принципов является возможность сократить издержки, что обеспечит повышение прибыльности компании (рис. 3).

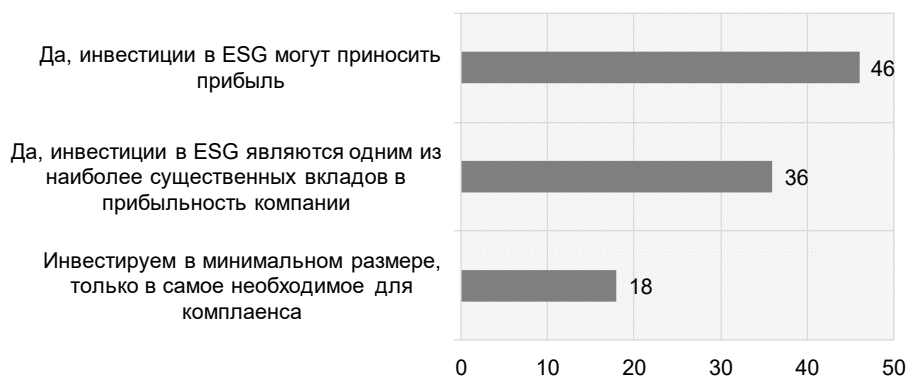


Рис. 3. Распределение ответов респондентов о причинах инвестирования в ESG, %

Анализ международных практик показывает, что инвестиции в ESG приводят к прямой финансовой выгоде для хозяйственной деятельности. Согласно исследованию McKinsey существуют следующие направления получения дополнительной ценности на основе инвестиций в устойчивое развитие (рис. 4).

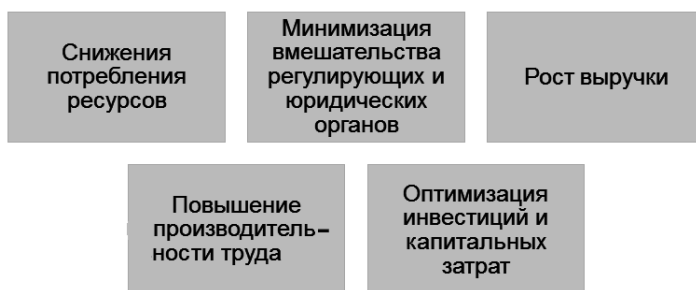


Рис. 4. Способы увеличения прибыли за счет инвестиций в ESG

Также важным для формирования политики устойчивого развития представляется определение ключевых препятствий на пути успешной ESG-трансформации российских компаний (рис. 5).



Рис. 5. Препятствия на пути ESG-трансформации, %

Среди основных респонденты выделяют отсутствие на корпоративном уровне понимания реального эффекта от реализации проектов в области устойчивого развития (36%), а также отсутствие необходимых навыков у сотрудников (36%) и средств на реализацию подобных проектов (27%). Не входят в число ключевых препятствий отсутствие интереса со стороны руководства (9%), а также отсутствие мотивации со стороны подчиненных и других сотрудников компании (18%).

Таким образом, можно констатировать, что большинство предприятий сталкивается с необходимостью внедрения ESG-принципов, 64 % компаний уже требуют от поставщиков соблюдения ESG-практик [10].

В свою очередь компании, участвующие в ESG-трансформации, сталкиваются с ESG-рисками, которые возникают в случае игнорирования принципов ESG [6]. К таким рискам в первую очередь относятся:

– репутационные, поскольку некоторые действия компании в отношении примеряемых технологий, взаимоотношений с сотрудниками и др. могут негативно сказываться на репутации и имидже;

– место в информационном поле в отрасли и утрата конкурентных позиций в случае, если компания не ведет освещение своей деятельности по соблюдению ESG-принципов через различные каналы коммуникации;

– привлечение инвестиций и возможные трудности утраты финансовой поддержки.

В процессе ESG-трансформации и внедрения ESG-политики на предприятии требуется последовательная реализация следующих этапов:

1. Принятия решения о ESG-трансформации. Данный этап является очень важным для любого предприятия. Понимание необходимости ESG-трансформации и ее цели для предприятия становится отправной точкой в формировании изменений стратегии развития компании. Владелец бизнеса и орган управления должны ясно понимать необходимость таких изменений и разделять ценности ESG-повестки. Так же необходимо понимание отличий такого подхода от реализуемых ранее систем, например, управление рисками или КСО (корпоративная и социальная ответственность). В противном случае реализуемые шаги не принесут желаемого эффекта, а сами изменения будут рассматриваться как мероприятия, не несущие положительного эффекта для предприятия. Дальнейшее принятие регламентирующего документа о реализации ESG-подхода на предприятии и реализация мероприятий требует периодической оценки для понимания верности принимаемых решений в соответствии со стратегическими целями предприятия и реализуемой стратегией.

2. Формирование рабочей группы и минимизация внутренних конфликтов. В случае принятия решения о необходимости соответствия компании ESG-повестки и разработки действенных шагов по реализации ESG-политики на предприятии необходимо включение в состав рабочей группы специалистов, ответственных в компании за социальные и экологические вопросы, кадры и охрану труда, за коммуникации и PR, а также представителей производства, поскольку возможно принятие решений о технологических изменениях для повышения экологичности и безопасности. Дальнейшая реализация ESG-повестки потребует так же включения юристов и представителей финансового отдела, целью которых будет привести в соответствие планируемые к реализации идеи действующему законодательству и оценку требуемых финансовых ресурсов на их реализацию.

Деятельность рабочей группы не прекращается в момент принятия регламентирующих документов о принятии ESG-политики на предприятии, участники рабочей группы являются непосредственными проводниками ценностей ESG-трансформации и реализуемых проектов и изменений в компании. Поскольку в практике российских предприятий реализация отдельных видов деятельности по каждому направлению: экология, социальные

вопросы, управление осуществляется различными подразделениями, а процесс ESG-трансформации предполагает комплексное рассмотрение данных вопросов, возможны конфликты между участниками рабочей группы и непосредственными исполнителями. Поэтому необходимо четко разграничить права и обязанности каждого в группе, что позволит свести к минимуму возникновение конфликтных ситуаций.

3. Оценка текущего состояния и постановка целей и задач. Зачастую в практике предприятия уже присутствуют отдельные элементы ESG-политики, могут быть реализованы социальные или экологические проекты, приняты регламентирующие документы. На данном этапе рабочая группа оценивает фактическое состояние реализуемых мероприятий, связанных с ESG-повесткой, и оценивает возможность их дальнейшего развития и необходимость внесения изменений в соответствии со стратегической целью компании и целями ESG-трансформации на предприятии.

4. Определение стратегического разрыва и разработка «дорожной карты» ESG-трансформации. Итогом предыдущего этапа становится сбор и анализ данных по оценке места предприятия в текущем положении и достижение желаемого результата, таким образом, рабочая группа по ESG-трансформации приходит к определению «стратегического разрыва» реализуемой ESG-политики. Нивелирование стратегического разрыва осуществляется через принятие управленческих решений по достижению стратегических целей и реализации тактических решений, при этом необходимо разработать «дорожную карту» и придерживаться ее, а так же своевременно вносить необходимые изменения в соответствии с меняющимися внешними условиями на рынке.

5. Реализация планов и оценка их исполнения. Результаты реализации ESG-политики должны быть конкретными и измеримыми. Поэтому тактическое планирование в рамках ESG-трансформации предполагает описание конкретных мероприятий, исполнителей и индикаторов оценки. Несомненно важным заключительным этапом является контроль реализации ESG-политики, формирование отчетности для оценки места компании в реализации ESG-повестки и достижении самой компании за отчетный период. Необходимо отметить, что в настоящее время нет требований ни к структуре отчетности по ESG, ни к необходимости предоставления такой отчетности, однако большинство экспертов полагают, что в скором времени ESG-отчетность предприятий может стать обязательной и будет формировать в том числе имидж предприятия и способствовать привлечению инвестиций, а также служить индикатором ответственного ведения бизнеса для всех стейкхолдеров.

Опыт реализации элементов устойчивого развития

Крупнейшие российские предприятия в своей хозяйственной деятельности придерживаются принципов устойчивого развития. В их основу положена социальная ответственность за решения, влияющие

на качество жизни населения и воздействие на окружающую среду.

Проследим данные аспекты на примере предприятий России. Одним из таких предприятий, активно ведущих деятельность в области устойчивого и инновационного развития, является ПАО «НК «Роснефть». Компания начиная с 2008 года регулярно публикует отчеты в области устойчивого развития, где подробно освещаются вопросы, связанные с промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды, борьбой с изменением климата, цифровой трансформацией, инновациями, развитием и социальным обеспечением персонала и вкладом в развитие регионов деятельности.

Сокращение образующихся в ходе производственной деятельности ПАО «НК «Роснефть» выбросов в атмосферный воздух является для компании одним из наиболее приоритетных направлений в рамках минимизации воздействия на окружающую среду.

Одновременно с минимизацией воздействия на окружающую среду ПАО «НК «Роснефть» проводит ряд мероприятий по снижению водопотребления и объема водозабора из природных источников (в 2021 году общий объем забираемой воды сократился на 8% по сравнению с 2020 годом), сокращению последствий от разливов нефти и нефтепродуктов, обеспечивая при проведении рекультивационных работ (в 2021 году восстановлено более 470 га нефтезагрязненных земель).

В таблице приведены данные, подтверждающие снижение негативного воздействия ПАО «НК «Роснефть» на окружающую среду³.

Таблица 1

Структура валовых выбросов в атмосферу, тыс. т

Вещество	2019	2020	2021
Валовые выбросы в атмосферу, в том числе:	1773	1521	1336
твердые вещества	85	62	65
диоксид серы	86	84	76
оксид углерода	847	689	621
оксиды азота	66	68	60
углеводороды (без летучих органических соединений)	303	239	187
летучие органические соединения	384	369	322
бенз(а)пирен	0,00002	0,00003	0,00004
прочие	8	9	4

Компания направляет значительные инвестиции на реализацию долгосрочных проектов капитального строительства, которые имеют существенный природоохранный эффект или направлены на охрану окружающей среды (рис. 6).

³ Отчет в области устойчивого развития – 2021. Доступно: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Rosneft_CSR2021_RUS.pdf.

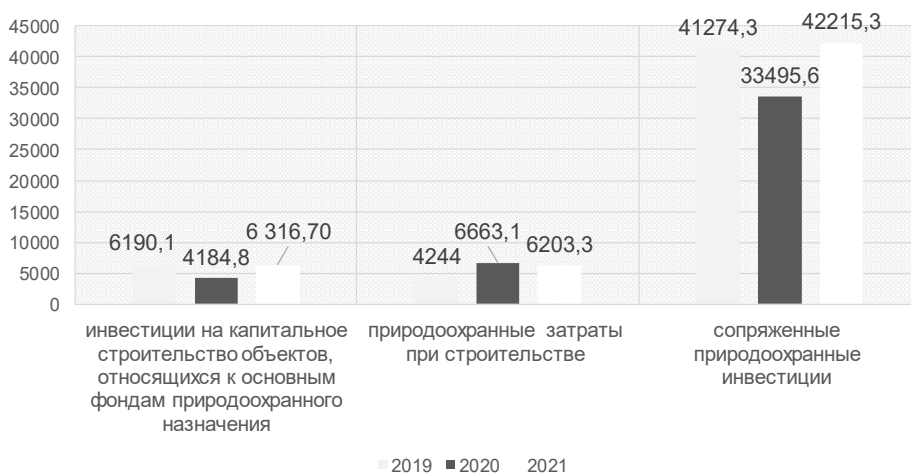


Рис. 6. Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды в 2019-2021 годах, млн руб.

Социальной политике и мерам по сохранению здоровья персонала руководство ПАО «НК «Роснефть» уделяет большое значение, являясь одним из самых социально ответственных работодателей России.

Компания уделяет большое внимание социальной поддержке работников, членов их семей. В 2021 году более 60 тыс. работников, членов их семей и пенсионеров прошли оздоровление в санаторно-курортных и оздоровительных организациях, 1078 работников улучшили жилищные условия за счет участия в корпоративной ипотечной программе, 68 % работников от списочной численности охвачено коллективными договорами.

Для поддержки неработающих пенсионеров в компании с 2000 года в сотрудничестве с АО «НПФ Эволюция» реализуется пенсионная программа, направленная на повышение социальной защищенности работников ПАО «НК «Роснефть». По итогам 2020 года условия программы распространялись на 280 тыс. сотрудников. По состоянию на конец года корпоративную пенсию получали около 81,4 тыс. бывших работников. Годовая сумма пенсионных выплат составила около 4 млрд руб.

Соответствие изменившимся ожиданиям и ценностям клиентов, партнеров, потребителей – общества в целом – необходимый фактор развития и даже выживания бренда и компании, поэтому ESG-повестка продолжает быть драйвером, формирующим новую реальность ведения бизнеса.

Заключение

На сегодня ESG – это скорее идеология, чем требование, и единого стандарта показателей для предприятий, стремящихся быть устойчивыми, не существует.

Разрабатываемые и реализуемые компаниями мероприятия в процессе ESG-трансформации не сводятся к принятию регламентирующих до-

кументов и декларированию реализации ESG-принципов, эта комплексная работа по перестройке бизнес-процессов и культурной трансформации как внутри компании, так и выстраивании новых отношений с клиентами и партнерами, это курс, который выбирает предприятие для устойчивого развития.

Таким образом, непосредственными шагами в процессе реализации ESG-политики на предприятии могут быть:

- ориентация на использование инновационных материалов, которые могут быть утилизированы;
- прозрачность работы с поставщиками, логистическими и транспортными компаниями, посредниками, клиентами;
- наладить процессы утилизации в рамках собственного производства и принимать участие в реализации проектов по утилизации бывших в употреблении товаров, продаваемых компанией;
- дать возможность быть экологичным своему потребителю, мотивировать его к экологическому поведению.

Соответственно, бизнесу остаётся ориентироваться на отраслевых лидеров и авторитетные независимые рейтинги, а регионам формировать новые инструменты оценки и управления рисками при разработке мер поддержки и принятии управленческих решений. Однако необходимость следовать принципам устойчивого развития признают все участники рынка и органы государственного управления, поэтому в ближайшее время продолжится формирование опыта и лучших практик внедрения и реализации ESG-политики во всех отраслях, и предприятиям необходимо ориентироваться на сложившиеся условия и оценивать возможности участия в ESG-трансформации.

Список источников

1. Адулова С.С., Андрющенко Г.И. Российская практика реализации ESG-принципов в нефтегазовом секторе // *Управление рисками – современные вызовы. Сборник научных трудов III Межвузовской научно-практической конференции ученых, специалистов и студентов, посвященной празднованию дня рождения факультета комплексной безопасности ТЭК в Российском государственном университете нефти и газа имени И.М. Губкина*. Москва, 2022, с. 162-170.

2. *ESG-трансформация как вектор устойчивого развития: в трех томах. Том 2* / Под общ. ред. К.Е. Турбиной и И.Ю. Юргенса. Москва, Издательство «Аспект Пресс», 2022. 650 с.

3. Жукова Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки : обзор в России

и в мире // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*, 2021, т. 18, по. 6 (120), с. 68-82.

4. Замятина М.Ф., Тишков С.В. ESG-факторы в стратегиях компаний и регионов России и их роль в региональном инновационном развитии // *Вопросы инновационной экономики*, 2022, т. 12, по. 1, с. 501-518.

5. Касымова К.А., Сажина П.А., Широкова О.В. Опыт применения ESG-технологий в России // *В сборнике: Современные вызовы экономики и систем управления в России в условиях многополярного мира. Сборник статей и тезисов докладов III Международной научно-практической конференции*. Санкт-Петербург, 2022, с. 124-129.

6. Марголин А.М., Вякина И.В. Риски,

- вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 2022, no. 3. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-vyzovy-i-mehanizmy-esg-transformatsii-sistem-upravleniya> (дата обращения: 15.11.2022).
7. Макаров И.Н., Назаренко В.С., Осипова И.В., Лесных Е.В. ESG-подход в системе стратегического управления экономическими системами национального и регионального уровня // *Креативная экономика*, 2022, т. 16, no. 7, с. 2569-2586.
8. Некрасова Т.А., Наролина Т.С., Пургаева И.А., Смотров Т.И. Подходы к организации и управлению утилизацией отходов строительства // *Проектное управление в строительстве*, 2022, no. 1 (26), с. 35-43.
9. Петров В.О., Стариков И.В., Фурщик М.А. Особенности отечественных ESG-рейтингов // *Журнал Бюджет*, 2022, no. 4 (232), с. 70-75.
10. Подкорытова Е.В. ESG-трансформация для России в условиях экономических санкций / Е.В. Подкорытова, А.М. Платонов // *Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 21-23 апреля 2022 г.)*. Екатеринбург, УрФУ, 2022, с. 680-683.
11. *Реализация ESG-принципов в стратегии устойчивого развития экономики России*. Вовченко Н.Г., Кузнецов Н.Г., Макаренко Е.Н. и др. Ростов-на-Дону, 2022.
12. Цыпкин Ю.А., Фомин А.А., Орлов С.В., Хабарова И.А., Краснов Д.Г., Кучеров А.А. ESG-трансформация: основные тенденции // *МСХ*, 2022, no. 5. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-osnovnyie-tendentsii> (дата обращения: 15.11.2022).

ESG-TRANSFORMATION OF RUSSIAN ENTERPRISES

Smotrova Tatiana Ivanovna^{1,2}, Cand. Sci. (Econ.)

Narolina Tatiana Stanislavovna¹, Cand. Sci. (Econ.)

Purgaeva Irina Aleksandrovna¹, Cand. Sci. (Econ.)

Nekrasova Tatiana Aleksandrovna¹, Cand. Sci. (Econ.)

¹ Voronezh State Technical University, 20th Anniversary of October str., 84, Voronezh, 394006; e-mail: nekrasova-tatiana@list.ru; narolina@inbox.ru; s-tanik@yandex.ru; tolsira@yandex.ru

² Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: s-tanik@yandex.ru

Importance: compliance with the Sustainable Development Goals and the implementation of ESG principles become the basis of modern management of the state, individual territories and enterprises. The issues of ESG transformation of Russian enterprises require the inclusion of the main provisions of the ESG agenda in strategic planning and management. *Purpose:* to determine the readiness of modern Russian enterprises of various industries to implement the ESG approach in their activities and the ability of companies to develop each criterion of the ESG agenda, generalization of the ranking of Russian companies based on existing evaluation methods. *Research design:* business representatives of various industries share the importance of observing ESG principles, but practical steps in implementing the ESG agenda are typical for enterprises with high environmental and social risks. The authors suggest that companies invest in ESG focusing not only on compliance with environmental and social responsibility, but also expecting the profitability of companies that comply with the principles of ESG to grow. *Results:* ESG transformation of Russian enterprises requires solving a number of organizational and managerial issues. The stages of implementation of ESG policy are proposed and the reasons preventing its implementation at the enterprise are summarized. It is revealed that the key factors hindering ESG transformation at modern Russian enterprises are the lack of understanding of the economic effect of the implementation of ESG agenda projects, insufficient experience among top management in the implementation of ESG principles, the absence of a single ESG standard and insufficient funds allocated for the implementation of sustainable development of the enterprise. The prospects for the development and implementation of the ESG approach at enterprises are determined.

Keywords: development, rating, ranking, risks, ESG factors: environment, social, governance.

References

1. Adulova S.S., Andryushchenko G.I. [The Russian practice of implementing ESG principles in the oil and gas sector]. *Upravlenie riskami – sovremennye vyzovy. sbornik nauchnyh trudov III Mezhvuzovskoj nauchno-prakticheskoy konferencii uchenykh, specialistov i studentov, posvyashchennoj prazdnovaniyu Dnya rozhdeniya fakul'teta kompleksnoj bezopasnosti TEK v Rossijskom gosudarstvennom universitete nefti i gaza imeni I.M. Gubkina* [III Interuniversity Scientific and Practical Conference of Scientists, specialists and students dedicated to the celebration of the birthday of the Faculty of Integrated Fuel and Energy Security at the Gubkin Russian State University of Oil and Gas.]. Moscow, 2022, pp. 162-170. (In Russ.)
2. ESG-transformaciya kak vektor ustojchivogo razvitiya [ESG-transformation as a vector of sustainable development]: v trekh tomah. Tom 2 / Pod obshch. red. K.E. Turbinov i I. Y.U. Yurgensa. Moscow, Izdatelstvo «Aspekt Press», 2022. 650 p. (In Russ.)
3. Zhukova E.V. Osnovnye tendencii razvitiya ESG-povestki : obzor v Rossii i v mire [The main trends in the development of the ESG agenda: a review in Russia and in the world]. *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*, 2021, t. 18, no. 6 (120), pp. 68-82. (In Russ.)
4. Zamyatina M.F., Tishkov S.V. ESG-factory v strategiyah kompanij i regionov Rossii i ih rol' v regional'nom innovacionnom razvitiu [ESG factors in the strategies of companies and regions of Russia and their role in regional innovative development]. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki*, 2022, t. 12, no. 1, pp. 501-518. (In Russ.)
5. Kasymova K.A., Sazhina P.A., Shirokova O.V. Opyt primeneniya ESG-tekhnologij v Rossii [Experience of using ESG technologies in Russia]. *V sbornike: Sovremennye vyzovy ekonomiki i sistem upravleniya v Rossii v usloviyah mnogopolyarnogo mira. Sbornik statej i tezisov dokladov III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. Sankt-Peterburg, 2022, pp. 124-129. (In Russ.)
6. Margolin A.M., Vyakina I.V. Riski, vyzovy i mekhanizmy ESG-transformacii sistem upravleniya [Risks, challenges and mechanisms of ESG-transformation of control systems]. *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie)*, 2022, no. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-vyzovy-i-mekhanizmy-esg-transformatsii-sistem-upravleniya> (accessed: 15.11.2022). (In Russ.)
7. Makarov I.N., Nazarenko V.S., Osipova I.V., Lesnyh E.V. ESG-podhod v sisteme strategicheskogo upravleniya ekonomicheskimi sistemami nacional'nogo i regional'nogo urovnya [ESG-approach in the system of strategic management of national and regional economic systems]. *Kreativnaya ekonomika*, 2022, t. 16, no. 7, pp. 2569-2586. (In Russ.)
8. Nekrasova T.A., Napolina T.S., Purgaeva I.A., Smotrova T.I. Podhody k organizacii i upravleniyu utilizacii othodov stroitelstva [Approaches to the organization and management of construction waste disposal]. *Proektnoe upravlenie v stroitelstve*, 2022, no. 1 (26), pp. 35-43. (In Russ.)
9. Petrov V.O., Starikov I.V., Furshchik M.A. Osobennosti otechestvennykh ESG-rejtingov [Features of domestic ESG ratings]. *Zhurnal Byudzhet*, 2022, no. 4 (232), pp. 70-75.
10. Podkorytova E. V. ESG-transformaciya dlya Rossii v usloviyah ekonomicheskikh sankcij [ESG-transformation for Russia in the conditions of economic sanctions] / E.V. Podkorytova, A.M. Platonov. *Vesennie dni nauki : sbornik dokladov Mezhdunarodnoj konferencii studentov i molodykh uchenykh (Ekaterinburg, 21–23 aprelya 2022 g.)*. Ekaterinburg, UrFU, 2022, pp. 680-683. (In Russ.)
11. Realizaciya ESG-principov v strategii ustojchivogo razvitiya ekonomiki Rossii [Implementation of ESG principles in the strategy of sustainable development of the Russian economy] Vovchenko N.G., Kuznecov N.G., Makarenko E.N. i dr. Rostov-na-Donu, 2022. (In Russ.)
12. Cypkin YU.A., Fomin A.A., Orlov S.V., Habarova I.A., Krasnov D.G., Kucherov A.A. ESG transformaciya: osnovnye tendencii [ESG transformation: main trends]. *MSKH*, 2022, no. 5. UAvailable at: RL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-osnovnye-tendentsii> (accessed: 15.11.2022). (In Russ.)