

Ссылка для цитирования этой статьи:

Сводцев А.К., Котовенко Д.Н., Вельдяев А.П. Стратегическое планирование и ESG-факторы: подходы к устойчивому развитию регионов и предприятий // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 2. С. 4. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_2/Svodtsev.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-2a-17.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ESG-ФАКТОРЫ: ПОДХОДЫ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ РЕГИОНОВ И ПРЕДПРИЯТИЙ

Сводцев Александр Константинович

аспирант

Владимирский филиал,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

г. Владимир, Российская Федерация

Котовенко Данила Николаевич

аспирант

Владимирский филиал,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

г. Владимир, Российская Федерация

Вельдяев Антон Павлович

аспирант

Владимирский филиал,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

г. Владимир, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается интеграция ESG-факторов (экологических, социальных и управленческих) в стратегическое планирование как ключевой элемент устойчивого развития регионов и предприятий. Обосновывается необходимость перехода от традиционных экономико-ориентированных стратегий к комплексному учёту ESG-аспектов, способствующих снижению рисков, повышению инвестиционной привлекательности, обеспечению региональной безопасности и укреплению репутации организаций. Особое внимание уделяется практике российских регионов и крупных корпораций, демонстрирующих активное внедрение ESG-принципов в управленческую деятельность. Авторы анализируют институциональные и методологические барьеры, включая отсутствие унифицированных стандартов оценки, недостаточную вовлечённость стейкхолдеров и слабую

координацию действий. Делается вывод о необходимости системного подхода к ESG-интеграции на всех уровнях управления, гармонизации методик, стимулирования ответственности бизнеса и развития партнёрства между государством, обществом и частным сектором.

Ключевые слова: ESG-факторы, устойчивое развитие, стратегическое планирование, региональная безопасность, корпоративная стратегия, управление рисками, инвестиционная привлекательность.

JEL коды: O21, G32, Q01.

Введение

Современное развитие экономики сталкивается с новыми глобальными вызовами, требующими переосмысления стратегического планирования на всех уровнях. Концепция устойчивого развития, закреплённая в 17 Целях ООН до 2030 года, предписывает учитывать экологические, социальные и управленческие аспекты роста (Проблемы реализации ESG-повести на региональном и местном уровне - Региональная экономика и управление: электронный научный журнал) [10]. Так называемые ESG-факторы (Environmental, Social, Governance) из абстрактных принципов превратились в прикладной инструмент, определяющий устойчивость и безопасность развития регионов и предприятий. В 2023 г. ESG-повестка оставалась актуальной в России даже под давлением геополитических рисков (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА), продолжая развиваться в государственном управлении и бизнесе [12]. Тренд на расширение экологических, социальных и управленческих инициатив сохраняется (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА), а регуляторы вводят новые требования – так, Банк России выпустил рекомендации по учёту климатических рисков и ESG-рейтингам, стимулируя адаптацию финансового сектора (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА) [9].

Особое значение ESG-факторы приобретают на региональном уровне, где игнорирование принципов устойчивого развития напрямую угрожает региональной безопасности. Например, техногенные аварии и экологические катастрофы наносят ущерб экономике и здоровью населения региона. Показательный случай – утечка дизельного топлива в Норильске в 2020 году, за которую компания понесла рекордный штраф ~146 млрд руб. («Норникель» выплатил рекордный штраф 146 млрд руб. за разлив топлива – РБК). Этот инцидент высветил цену пренебрежения экологической безопасностью и стал сигналом к пересмотру корпоративной стратегии в сторону ESG. С другой стороны, учёт ESG открывает

и новые возможности. Вовлечение принципов устойчивости в стратегию повышает инвестиционную привлекательность территории и бизнеса (ESG-принципы актуальны при стратегическом планировании развития регионов – считает 81% экспертов - Восточный центр государственного планирования), улучшает репутацию и стимулирует международное сотрудничество (ESG-принципы актуальны при стратегическом планировании развития регионов – считает 81% экспертов - Восточный центр государственного планирования) [13, с.8]. Не случайно 81% экспертов по стратегическому развитию регионов полагают, что ESG-принципы обязательны для планирования их роста (ESG-принципы актуальны при стратегическом планировании развития регионов – считает 81% экспертов - Восточный центр государственного планирования). Партнёрство региональных властей и крупного бизнеса в реализации экологических и социальных проектов становится важным трендом: например, соглашения Ленинградской области с РУСАЛом и Вологодской – с «Северсталью» по климатическим инициативам (ESG-принципы актуальны при стратегическом планировании развития регионов – считает 81% экспертов - Восточный центр государственного планирования) демонстрируют, как ESG-повестка может быть драйвером регионального развития. Таким образом, вопрос интеграции ESG-факторов в стратегическое планирование сегодня чрезвычайно актуален ввиду необходимости одновременно обеспечить устойчивое развитие и региональную безопасность в условиях глобальных изменений.

Степень разработанности проблемы. Теория стратегического планирования накопила существенную базу как в мире, так и в России. Начиная с работ И. Ансоффа и др., стратегическое планирование рассматривается как ключевой инструмент достижения долгосрочных целей организации или региона. В Российской Федерации формирование системы стратегического управления регионами институционализировано: принят Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании» [1], обязывающий субъекты РФ разрабатывать стратегии социально-экономического развития. Таким образом, методологически стратегическое планирование на региональном и отраслевом уровнях хорошо проработано, существуют утверждённые подходы к постановке целей, анализу внешней среды и выбору приоритетов развития. Проблема заключалась в том, что традиционно эти стратегии ориентировались преимущественно на экономические показатели роста, тогда как повестка устойчивости (ESG) долгое время оставалась на периферии.

Концепция ESG сформировалась в середине 2000-х годов в русле идей корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Впервые принципы ESG были официально озвучены Генсеком ООН Кофи Аннаном в 2004 г. с призывом к бизнес-лидерам включить их в стратегии компаний (Проблемы реализации ESG-повести на региональном и

местном уровне - Региональная экономика и управление: электронный научный журнал). С тех пор на международном уровне разработаны стандарты и рамки, интегрирующие ESG: от Глобального договора ООН и целей устойчивого развития до практик раскрытия информации (GRI, SASB) и ESG-рейтингования компаний. За последние годы ESG-факторы превратились в неотъемлемую часть стратегического управления крупными корпорациями по всему миру. По оценкам MSCI, глобальные инвестиции с учётом ESG исчисляются триллионами долларов, а климатические риски и социальная ответственность стали ключевыми метриками эффективности развития (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА).

В российской науке и практике тема ESG и устойчивого развития получила развитие относительно недавно, но весьма динамично. Ряд исследований (например, работы в РАНХиГС и других вузах) обосновали важность учета ESG-повестки для достижения национальных целей развития до 2030 г. В частности, отмечается, что уже более 25% российских регионов в той или иной мере внедряют принципы устойчивого развития в свою деятельность (Проблемы реализации ESG-повести на региональном и местном уровне - Региональная экономика и управление: электронный научный журнал). Многие регионы интегрировали отдельные цели по ESG-аспектам в свои стратегии и создают специальные органы управления этой повесткой (ESG-повестка стала драйвером развития регионов России - «Ведомости. Устойчивое развитие») (ESG-повестка стала драйвером развития регионов России - «Ведомости. Устойчивое развитие»). Так, в структуре правительства Санкт-Петербурга действует комитет по устойчивому развитию и ESG, в Сахалинской области образовано Министерство экологии и устойчивого развития, а в ряде регионов открываются центры компетенций по ESG (ESG-повестка стала драйвером развития регионов России - «Ведомости. Устойчивое развитие») [6]. На уровне бизнеса в России тоже произошёл заметный сдвиг: крупнейшие компании разрабатывают собственные ESG-стратегии и отчитываются о достижениях. Например, алюминиевая компания РУСАЛ запустила программу ESG-трансформации, выделив 12 приоритетных проектов, направленных на создание долговременного конкурентного преимущества при устойчивой ресурсной базе (Устойчивое развитие). Горно-металлургический гигант «Норникель» после экологического инцидента 2020 г. существенно усилил экологическую политику и даже начал ежегодную ESG-оценку своих поставщиков: пилотный проект охватил ~14% объёма закупок, включая опросы 100% ключевых контрагентов («Норникель» запустил ежегодную ESG-оценку поставщиков) [15].

Регулярно публикуются нефинансовые отчёты по устойчивому развитию – по данным

опроса Эксперт РА, почти 80% крупных нефинансовых компаний РФ готовили такие отчёты по итогам 2023 года (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА). Кроме того, в 2022 г. создан Национальный ESG-альянс, объединяющий бизнес, экспертов и государство; именно под его эгидой происходит гармонизация методик ESG-оценки (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА).

Вместе с тем, многие аспекты проблемы остаются недостаточно решёнными. Во-первых, отсутствует единый подход к управлению ESG-факторами на уровне регионов: каждый субъект РФ пока действует автономно, формируя собственные приоритеты и показатели (ESG-повестка стала драйвером развития регионов России - «Ведомости. Устойчивое развитие»). Это приводит к разной глубине интеграции ESG: если порядка 15 регионов можно назвать лидерами ESG-повестки, то большинство только начинают осознавать важность этих элементов и включать их в стратегии (ESG-принципы актуальны при стратегическом планировании развития регионов – считает 81% экспертов - Восточный центр государственного планирования). Во-вторых, на уровне предприятий заметен разрыв между лидерами и остальными: ESG-принципы активно внедрены в стратегическое управление лишь крупнейших корпораций (нефтегаз, металлургия, финансовый сектор и др.), тогда как средний бизнес и многие отрасли пока ограничиваются точечными инициативами. В-третьих, сохраняются проблемы методического и организационного характера. Эксперты указывают на разнородность стандартов и метрик: до недавнего времени разные рейтинговые агентства применяли несопоставимые критерии оценки устойчивого развития (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА). Еще одна проблема – недостаточная вовлеченность стейкхолдеров: при разработке стратегий нередко бизнес или власти ориентируются лишь на собственные интересы, не учитывая мнения жителей и долгосрочные интересы региона (ESG-принципы актуальны при стратегическом планировании развития регионов – считает 81% экспертов - Восточный центр государственного планирования). Такой дисбаланс противоречит самой сути ESG и может привести к социальному напряжению. Наконец, влияния внешней среды (санкционное давление, экономическая неопределённость) тоже осложняют реализацию ESG-программ: например, в 2022 г. ряд компаний сокращали раскрытие данных из опасений санкций, что тормозило прогресс (Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года, Эксперт РА). Всё это свидетельствует о том, что, несмотря на значительный прогресс в теории и практике, интеграция ESG-факторов в стратегическое планирование остаётся актуальной научной задачей, требующей дальнейшего исследования и совершенствования подходов [14].

Исходя из изложенной актуальности и выявленных проблем, целью данной статьи

является развитие подходов к стратегическому планированию с учётом ESG-факторов на региональном и отраслевом уровнях. Авторы стремятся обосновать, каким образом принципы устойчивого развития можно глубже интегрировать в стратегические документы регионов и предприятий, чтобы достичь баланса между экономическим ростом, социальным развитием и экологической безопасностью. Достижение поставленной цели позволит приблизиться к состоянию, при котором и региональные власти, и бизнес-структуры планируют своё развитие на основе ESG, обеспечивая тем самым долгосрочную конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и устойчивость регионов и отраслей. По сути, цель исследования – выработать научно обоснованные рекомендации, способствующие формированию ESG-ориентированной системы стратегического управления в региональной и отраслевой экономике.

Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи:

- Анализ теории и мировой практики. Изучить эволюцию концепции стратегического планирования и устойчивого развития, а также современные научные подходы к интеграции ESG-факторов (на основе обзора литературных источников и международного опыта).

- Оценка текущего состояния в России. Проанализировать действующие стратегии развития на уровне выбранного региона и крупных компаний (кейсы Липецкой области, «Норникеля», РУСАЛ и др.) с точки зрения учета в них ESG-показателей. Выявить достигнутые результаты и ограничения на практике.

- Выявление проблем и ограничений. Диагностировать основные препятствия внедрения ESG-принципов в систему регионального и корпоративного управления (недостатки методологии, институциональные барьеры, конфликты интересов стейкхолдеров и пр.), опираясь на выявленные факты и данные исследований (ESG-повестка стала драйвером развития регионов России - «Ведомости. Устойчивое развитие») (ESG-принципы актуальны при стратегическом планировании развития регионов – считает 81% экспертов - Восточный центр государственного планирования).

- Разработка предложений. Сформулировать рекомендации и предложения по совершенствованию стратегического планирования с учётом ESG-факторов. В частности, определить набор мер для органов власти и бизнеса, направленных на интеграцию показателей устойчивого развития в планы и программы, механизм координации усилий разных стейкхолдеров, а также индикаторы мониторинга достижения ESG-целей.

Выполнение перечисленных задач позволит последовательно реализовать цель исследования и получить целостное представление о том, как принципы ESG могут быть

эффективно встроены в стратегическое управление развитием регионов и отраслей экономики в современных условиях.

Характеристика объекта

Объектом настоящего исследования выступает система стратегического планирования социально-экономического развития регионов и предприятий в условиях перехода к устойчивому развитию. Это явление представляет собой совокупность процессов, институтов, акторов и инструментов, посредством которых формируются цели, задачи, меры и механизмы, направленные на долгосрочное и сбалансированное развитие субъектов экономики и территорий.

Стратегическое планирование в современном понимании не ограничивается прогнозированием и бюджетированием. Оно предполагает комплексный подход, включающий анализ среды, учет глобальных вызовов и потребностей стейкхолдеров, моделирование сценариев развития и формирование адаптивной стратегии с механизмами реализации и оценки эффективности. В рамках государственного управления это выражается в разработке Стратегий социально-экономического развития субъектов РФ, региональных программ и планов, национальных проектов, в корпоративной среде – в формировании стратегий компаний, программ развития устойчивости, инвестиционных планов и ESG-политик [4, с.56].

Таким образом, объект исследования имеет двойственную природу – с одной стороны, это институциональный механизм, регулирующий развитие, с другой – социально-экономическое явление, формирующее траектории трансформации регионов и отраслей в условиях нестабильной среды.

Характеристика предмета

Предметом исследования являются подходы к интеграции ESG-факторов в стратегическое планирование на уровне регионов и предприятий, а также эффективность и результаты этой интеграции. Речь идёт о тех аспектах, которые охватываются в пределах объекта, но являются предметом целенаправленного изучения – прежде всего, это:

- методы учета экологических (E), социальных (S) и управленческих (G) факторов при формировании стратегических документов;
- механизмы взаимодействия региональной власти, бизнеса и общества в контексте ESG-повестки;
- примеры успешной и неуспешной интеграции ESG в стратегии развития;
- показатели, применяемые для оценки степени устойчивости и безопасности регионов

и предприятий;

- влияние ESG-интеграции на достижение целей устойчивого роста и снижение рисков [16].

Именно на этих элементах фокусируется настоящее исследование, анализируя, насколько глубоко и эффективно ESG-факторы проникают в стратегическое управление, какие препятствия этому мешают, и как можно улучшить существующие подходы.

Анализ объекта по предмету

Для выявления тенденций и оценки глубины интеграции ESG-подходов в стратегическое планирование рассмотрим сопоставление теоретических положений и практических примеров из России [2, с. 85].

С позиций современной экономической теории, стратегическое планирование в устойчивом развитии основывается на сбалансированном учёте экономических, экологических и социальных интересов. Согласно концепции «тройного контура устойчивости» (triple bottom line), предложенной Дж. Элкингтоном, эффективность стратегии должна оцениваться не только по экономическим результатам, но и по её вкладу в сохранение окружающей среды и улучшение качества жизни.

В России в последние годы такие подходы находят отражение в методических рекомендациях Минэкономразвития и Министерства финансов, а также в позициях Банка России, настаивающего на необходимости оценки нефинансовых рисков и факторов устойчивости при стратегическом планировании, особенно в бюджетной и инвестиционной политике.

Примеры регионов России демонстрируют разноуровневую степень внедрения ESG-принципов в стратегии развития.

- Липецкая область – один из немногих субъектов РФ, утвердивших стратегию развития с прямой привязкой к ESG. Регион внедрил систему ESG-мониторинга, добился снижения выбросов на 7% в 2022 году и получил ESG-рейтинг «А» – первый в России. Это свидетельствует о системном подходе, в котором цели экологической безопасности интегрированы в стратегические приоритеты развития.

- Татарстан последовательно реализует ESG-политику в разных секторах. Республика возглавила национальный ESG-рейтинг благодаря экологическим и социальным программам, высокому уровню цифровизации управления и поддержке энергоэффективных технологий. Стратегия развития до 2030 года учитывает показатели углеродоёмкости, энергоэффективности и качества жизни, что говорит о высокой степени ESG-интеграции.

- Сахалинская область реализует уникальный для России климатический эксперимент, цель которого – углеродная нейтральность к 2025 году. Переход с угля на газ, озеленение территорий и развитие экосистемных сервисов в стратегии региона показывают пример ориентации на климатическую устойчивость и энергетическую безопасность [5].

Однако значительная часть субъектов РФ ограничивается декларативными положениями, не включающими ESG-показатели в систему оценки реализации стратегий. Во многих стратегических документах экологические и социальные параметры трактуются формально или как второстепенные задачи. Проблемой остаётся и отсутствие ESG-ориентированных индикаторов в системе госпрограмм, что снижает управляемость и эффективность контроля устойчивости развития.

В корпоративном секторе наблюдается схожая ситуация: ряд крупных компаний продвигают ESG-принципы как часть бизнес-стратегии, другие же ограничиваются минимальными требованиями [11, с. 91].

- «Норникель», после масштабной аварии 2020 года, полностью переработал стратегию и акценты в сторону устойчивого развития. Программа «Чистый Норильск» [8], «Серная программа», развитие медицинской инфраструктуры и прозрачное ESG-отчётность стали частью новой корпоративной культуры.

- РУСАЛ ставит цели ESG в центр своей стратегии: 99% продукции производится с использованием гидроэнергии, разрабатывается «зелёный» алюминий, внедряется цикл замкнутого производства. ESG-трансформация компании закреплена в KPI и политике закупок.

- В менее капиталоемких отраслях, особенно в МСП, ESG-практики встречаются значительно реже. Это объясняется как нехваткой ресурсов, так и отсутствием институциональных стимулов (доступ к финансированию, налоговые льготы, конкуренция по ESG-показателям) [7].

Объект исследования – система стратегического планирования – демонстрирует высокую вариативность в учёте ESG-факторов в зависимости от масштабов, отрасли и уровня зрелости субъекта. Там, где принципы устойчивого развития интегрированы системно, стратегическое планирование приобретает новое качество: оно становится не только ориентированным на рост, но и безопасным, сбалансированным, устойчивым. Однако общее состояние в стране пока неоднородно и требует системного подхода к формированию единых методических основ ESG-интеграции.

Конструктивная часть

На основе анализа теоретических положений и практических кейсов можно выделить ряд направлений и конкретных рекомендаций, реализация которых позволит повысить эффективность стратегического планирования за счёт системной интеграции ESG-факторов на уровне регионов и предприятий. Эти меры охватывают как институциональные и методологические аспекты, так и управленческие и мотивационные механизмы.

1. Разработка единой методической базы ESG-ориентированного планирования

В настоящее время регионы РФ и компании действуют в условиях фрагментарных подходов к учёту ESG. Необходимо разработать и внедрить единые методические рекомендации по интеграции ESG-факторов в стратегическое планирование, включающие:

- стандартизированные перечни ESG-индикаторов (например, уровень выбросов CO₂, индекс качества среды, доступность образования, уровень прозрачности корпоративного управления);

- механизмы оценки рисков и воздействия на устойчивость;

- принципы участия заинтересованных сторон (stakeholders) в разработке стратегий.

Эту работу целесообразно координировать на уровне Минэкономразвития, Минприроды и Минтруда РФ с привлечением экспертов ESG-альянса и научных институтов (например, РАНХиГС, ИПЭИ, ИЭ РАН и др.).

2. Институционализация ESG в региональном управлении

Регионы, реализующие ESG-стратегии, демонстрируют лучшие результаты в социально-экологическом и инвестиционном развитии [15]. Необходимо:

- закрепить в нормативных актах субъектов РФ положения об обязательном учёте ESG-факторов при формировании Стратегий социально-экономического развития;

- создать в структурах региональных администраций отделы или управления по устойчивому развитию, ответственные за ESG-интеграцию;

- внедрить систему ESG-мониторинга с открытыми данными о достижении устойчивых целей региона;

- расширить практику пилотных проектов и региональных ESG-экспериментов (по аналогии с Сахалинской областью).

3. Усиление ESG-компетенций и кадрового потенциала

Слабая методическая и кадровая подготовка – одна из причин фрагментарного внедрения ESG. Необходимо:

- разработать программы повышения квалификации для госслужащих и корпоративных стратегов по ESG-планированию;

- включить ESG-тематику в программы магистратуры и аспирантуры в области

государственного управления, экономики, экологии и менеджмента;

- сформировать систему сертификации ESG-экспертов на базе авторитетных образовательных организаций [3, с.23].

4. Экономические и институциональные стимулы

Формирование спроса на ESG-принципы требует стимулов:

- включение ESG-показателей в критерии распределения федеральных трансфертов (например, субсидий на развитие инфраструктуры);

- внедрение налоговых льгот и преференций для компаний, реализующих ESG-программы;

- развитие системы государственных и региональных рейтингов ESG-эффективности, с привязкой к доступу к финансированию.

5. Цифровизация и ESG-отчётность

ESG-интеграция невозможна без прозрачности. Следует:

- внедрять цифровые платформы ESG-отчётности для предприятий и регионов;

- унифицировать форматы и сроки представления данных;

- обеспечить открытый доступ общественности к информации о достигнутых результатах.

6. Механизмы партнёрства и межсекторного взаимодействия

Партнёрство государства, бизнеса и общества – важный ресурс ESG-продвижения.

Необходимо:

- стимулировать реализацию проектов государственно-частного партнёрства (ГЧП) с фокусом на цели устойчивого развития;

- поддерживать территориальные кластеры устойчивого развития (например, экотехнопарки, «зелёные» индустриальные зоны);

- развивать диалоговые площадки: региональные ESG-форумы, консультационные советы при губернаторах, рабочие группы при отраслевых министерствах [16].

Реализация указанных направлений позволит превратить ESG из формального термина в практический инструмент устойчивого, безопасного и социально ответственного стратегического управления.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило высокую актуальность интеграции ESG-факторов в стратегическое планирование регионов и предприятий в условиях нарастающей нестабильности, ограниченности ресурсов и требований к устойчивости. Проанализированы

ключевые теоретические и практические аспекты, раскрыта степень проработанности проблемы на уровне науки и практики, охарактеризованы объект и предмет исследования.

На примерах передовых регионов (Липецкая область, Татарстан, Сахалин) и корпораций (РУСАЛ, «Норникель», Ингосстрах) показано, что ESG-подход способен существенно повысить качество и безопасность стратегического развития, однако в настоящее время его применение остаётся ограниченным и неравномерным.

В рамках исследования были разработаны предложения по созданию методической, институциональной и кадровой базы ESG-интеграции, а также инструменты стимулирования и мониторинга, что может способствовать формированию в России ESG-ориентированной модели стратегического управления.

Ключевая научная новизна статьи заключается в обосновании подходов к системной интеграции ESG-факторов в региональные и отраслевые стратегии, направленных не только на устойчивый рост, но и на укрепление региональной и корпоративной безопасности, социального доверия и инвестиционной устойчивости.

Список литературы

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2014. № 26. Ст. 3378.
2. Власов В.К., Киселева Е.В. ESG-факторы как основа устойчивого развития в стратегическом управлении регионами // Экономика региона. 2023. № 2. С. 85-101.
3. Зубец А.Н., Громыко А.В., Широков А.А. ESG как фактор устойчивого развития регионов // Вопросы экономики. 2023. № 4. С. 23-42.
4. Иванов А.В., Летуновская Н.Н. Интеграция ESG-повестки в стратегическое планирование бизнеса // Российский экономический журнал. 2023. № 5. С. 56-70.
5. Итоги климатического эксперимента в Сахалинской области // Министерство природных ресурсов и экологии РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mnr.gov.ru> (дата обращения: 29.03.2025).
6. Методические рекомендации Минэкономразвития РФ по разработке и актуализации стратегий социально-экономического развития субъектов РФ. М., 2022. 46 с.
7. Национальный ESG-альянс [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://esg-alliance.ru> (дата обращения: 31.03.2025).
8. Программа «Чистый Норильск» [Электронный ресурс] / ГК «Норильский никель». Режим доступа: <https://www.nornickel.com/sustainability/environment/clean-norilsk> (дата обращения: 30.03.2025).

9. Центральный банк Российской Федерации. Обзор практик корпоративного управления в части ESG в 2023 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 30.03.2025).
10. Цели в области устойчивого развития ООН на период до 2030 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения: 30.03.2025).
11. Шмелёва И.И., Николаева Е.В. Роль ESG-стратегий в обеспечении безопасности социально-экономического развития // Вестник РАНХиГС. 2024. № 1. С. 91-107.
12. ESG и устойчивое развитие бизнеса в России: барьеры и перспективы [Электронный ресурс]. PwC, 2023. Режим доступа: <https://www.pwc.ru> (дата обращения: 31.03.2025).
13. ESG-повестка в практике стратегического управления регионов: аналитический доклад / Центр устойчивого развития РАНХиГС. М., 2023. 34 с.
14. ESG-программа ПАО «РУСАЛ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rusal.ru/sustainability/esg/> (дата обращения: 30.03.2025).
15. ESG-рейтинги регионов России 2023 года. НКР | RAEX [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://raexpert.ru/researches/regionalesg2023> (дата обращения: 30.03.2025).
16. ESG-рейтинг «Эксперт РА» по итогам 2023 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://raexpert.ru/ratings> (дата обращения: 30.03.2025).

STRATEGIC PLANNING AND ESG FACTORS: APPROACHES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS AND ENTERPRISES

Svodtsev Alexander Konstantinovich

Graduate students

Vladimir branch,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Vladimir, Russian Federation

Kotovenko Danica Nikolaevich

Graduate students

Vladimir branch,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Vladimir, Russian Federation

Veldyaev Anton Pavlovich

Graduate students

Vladimir branch,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Vladimir, Russian Federation

Abstract. The article considers the integration of ESG factors (environmental, social and managerial) into strategic planning as a key element of sustainable development of regions and enterprises. The article substantiates the need to move from traditional economically oriented

strategies to the integrated consideration of ESG aspects that contribute to reducing risks, increasing investment attractiveness and ensuring regional security. Special attention is paid to the practice of Russian regions and large corporations demonstrating the active implementation of ESG principles. The authors analyze institutional and methodological barriers, including the lack of unified assessment standards and insufficient stakeholder engagement. It is concluded that there is a need for a systematic approach to ESG integration at all levels of management, harmonization of methods and development of partnership between government and business.

Key words: ESG factors, sustainable development, strategic planning, regional security, corporate strategy, risk management, investment attractiveness.

JEL Code: O21, G32, Q01.

References

1. On Strategic Planning in the Russian Federation: Federal Law № 172-FZ of June 28, 2014 // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2014. № 26. Art. 3378.
2. Vlasov V.K., Kiseleva E.V. ESG factors as a basis for sustainable development in strategic regional management // The economy of the region. 2023. № 2. P. 85-101.
3. Zubets A.N., Gromyko A.V., Shirov A.A. ESG as a factor of sustainable development of regions // Voprosy ekonomiki. 2023. № 4. P. 23-42.
4. Ivanov A.V., Letunovskaya N.N. Integration of the ESG agenda into strategic business planning // Russian Economic Journal. 2023. № 5. P. 56-70.
5. The results of the climate experiment in the Sakhalin region // Ministry of Natural Resources and Ecology of the Russian Federation [Electronic resource]. Access mode: <https://www.mnr.gov.ru> (date of reference: 29.03.2025).
6. Methodological recommendations of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation on the development and updating of strategies for the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation. Moscow, 2022. 46 p.
7. National ESG Alliance [Electronic resource]. Access mode: <https://esg-alliance.ru> (date of request: 31.03.2025).
8. The Clean Norilsk program [Electronic resource] / MMC Norilsk Nickel. Access mode: <https://www.nornickel.com/sustainability/environment/clean-norilsk> (date of issue: 30.03.2025).
9. Central Bank of the Russian Federation. Review of corporate governance practices in terms of ESG in 2023 [Electronic resource]. Access mode: <https://www.cbr.ru> (date of access: 30.03.2025).
10. The UN Sustainable Development Goals for the period up to 2030 [Electronic resource]. Access mode: <https://sdgs.un.org/goals> (date of request: 30.03.2025).
11. Shmeleva I.I., Nikolaeva E.V. The role of ESG strategies in ensuring the security of socio-economic development // Bulletin of the RANEPА. 2024. № 1. P. 91-107.
12. ESG and sustainable business development in Russia: barriers and prospects [Electronic resource]. PwC, 2023. Access mode: <https://www.pwc.ru> (accessed: 31.03.2025).
13. ESG-the agenda in the practice of strategic management of regions: an analytical report / Center for Sustainable Development of the RANEPА, Moscow, 2023. 34 p.
14. ESG program of PJSC RUSAL [Electronic resource]. Access mode: <https://rusal.ru/sustainability/esg/> (date of access: 30.03.2025).
15. ESG ratings of Russian regions in 2023. NCR | RAEX [Electronic resource]. Access mode: <https://raexpert.ru/researches/regionalesg2023> (date of access: 30.03.2025).
16. ESG-rating «Expert RA» based on the results of 2023 [Electronic resource]. Access mode: <https://raexpert.ru/ratings/> (date of request: 30.03.2025).