

Научная статья  
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126  
EDN: KMIAVW

ГРНТИ 06.56.21  
BAK 5.2.6  
УДК 338.1

# ESG-трансформация как экономический императив: подходы теории предпринимательства и инноваций

С. П. Кирильчук<sup>1\*</sup>, Е. В. Наливайченко<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия

\*skir12@yandex.ru

**Аннотация.** Исследование направлено на развитие теории предпринимательства и экономики инноваций через призму концепции устойчивого развития и ESG-трансформации. Предметом исследования выступает процесс фундаментального изменения бизнес-модели и системы управления фирмой, нацеленный на интеграцию экологических, социальных и управленческих факторов. Объектом исследования является фирма как инновационный и предпринимательский субъект в условиях новой экономической парадигмы. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании пересмотра ключевых детерминант конкурентного преимущества и долгосрочной стоимости фирмы в контексте ESG-трансформации. Научная задача состоит в разработке концептуальной модели, раскрывающей механизм трансформации ESG-факторов из элемента управления рисками в стратегический ресурс, формирующий новые барьеры входа и источники ренты в экономике инноваций. Для проведения исследования использованы методы системного анализа, моделирования, сценарного анализа, сравнительно-сопоставительный. В итоге можно отметить следующие основные результаты. Унифицирован концепт ESG-трансформации как экономического императива, определены ключевые драйверы стоимости и рисков. Представлена структура анализа «затраты-выгоды», демонстрирующая, что интеграция ESG-принципов является стратегической инвестицией, окупаемой через управление рисками, доступ к зеленому капиталу и укрепление нематериальных активов. Разработана схема интеграции климатических сценариев в модель оценки стоимости, преодолевающая ограничения традиционных финансовых моделей. Теоретический вклад заключается в развитии теории предпринимательства и экономики инноваций за счет встраивания концепции ESG-трансформации в теорию конкурентоспособности и формирования теоретических основ стратегических сетей и сетей ценности.

**Ключевые слова:** экономика инноваций, предпринимательство, долгосрочная стоимость фирмы, ESG-трансформация, экономический императив, устойчивое развитие, управление рисками, климатические сценарии, конкурентное преимущество

**Для цитирования:** Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В. ESG-трансформация как экономический императив: подходы теории предпринимательства и инноваций // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 109–126. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126.

---

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Кирильчук С. П.,  
Наливайченко Е. В.,  
2026

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126

# ESG-Transformation as an Economic Imperative: Approaches to the Theory of Entrepreneurship and Innovation

**S. Kirilchuk<sup>1\*</sup>, E. Nalivaychenko<sup>1</sup>**<sup>1</sup>*V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia*<sup>\*</sup>*skir12@yandex.ru*

**Abstract.** The study aims to develop the theory of entrepreneurship and the economics of innovation through the lens of the sustainable development and ESG transformation concept. The subject of the research is the process of fundamental change in a firm's business model and management system, aimed at integrating environmental, social, and governance factors. The object of the research is a firm as an innovative and entrepreneurial entity in the context of a new economic paradigm. The purpose of the study is to theoretically substantiate the revision of the key determinants of a company's competitive advantage and long-term value in the context of ESG transformation. The scientific task is to develop a conceptual model that reveals the mechanism of transformation of ESG factors from a risk management element into a strategic resource that forms new barriers to entry and sources of rent in the innovation economy. Methods of system analysis, modeling, scenario analysis, and comparative analysis were used to conduct the research. As a result, the following main results can be noted. The concept of ESG transformation as an economic imperative has been unified, and key value and risk drivers have been identified. A structure for cost-benefit analysis is presented, demonstrating that the integration of ESG principles is a strategic investment, repaid through risk management, access to "green capital", and the strengthening of intangible assets. A framework for integrating climate scenarios into a valuation model has been developed, overcoming the limitations of traditional financial models. The theoretical contribution is to develop the theory of entrepreneurship and the economics of innovation by integrating the concept of ESG transformation into the analysis of sources of competitive advantage and the dynamics of industry competition. A model is proposed where sustainability is not an external constraint, but the core of an innovative business model that rebuilds value chains and the competitive landscape. The study concludes with recommendations for firms in the aspect of ESG transformation.

**Keywords:** economics of innovation, entrepreneurship, long-term value of the company, ESG transformation, economic imperative, sustainable development, risk management, climate scenarios, competitive advantage

**For citation:** Kirilchuk, S., & Nalivaychenko, E. (2026). ESG-Transformation as an Economic Imperative: Approaches to the Theory of Entrepreneurship and Innovation. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 109–126. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126>

© Kirilchuk S.,  
Nalivaychenko E., 2026.

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

## Введение

Современная экономическая мысль переживает период глубокой трансформации, вызванной осознанием ограниченности ресурсной модели роста и нарастанием системных рисков, связанных с изменением климата, социальным неравенством и кризисами управления. В этих условиях концепция устойчивого развития перестала быть факультативным элементом корпоративной социальной ответственности и превратилась в центральный элемент стратегического позиционирования фирмы [1]. ESG-трансформация – процесс интеграции экологических (Environmental), социальных (Social) и управленческих (Governance) факторов в ядро бизнес-модели, систему принятия решений и операционную деятельность – представляет собой новый этап в развитии теории предпринимательства и экономики инноваций. Она бросает вызов традиционным парадигмам, ориентированным на краткосрочную максимизацию прибыли, и предлагает фреймворк для создания устойчивой стоимости в долгосрочной перспективе [2–5].

Теория предпринимательства, классически фокусирующаяся на открытии и эксплуатации возможностей [6, 7], обогащается идеей о том, что главные возможности XXI века лежат в плоскости решения глобальных вызовов устойчивости. Экономика инноваций, изучающая процессы создания, распространения и использования новых знаний и технологий, должна учитывать, что вектор инновационной активности всё более смещается в сторону зеленых и социальных технологий, формируя новые рынки и изменяя конкурентный ландшафт [8–10].

Исходя из изложенного, проблемами конкурентных преимуществ создания общей ценности занимались М. Э. Портер и М. Р. Крамер [1]; влияние корпоративной устойчивости на организационные процессы и производительность исследовали Р. Г. Экклз,

И. Иоанну, Г. Серафим [2], О. В. Андреева, О. В. Сониная [3]; перспективы бизнес-моделей устойчивого и инновационного развития компании обозначили С. Шальтеггер, Ф. Людеке-Фройнд, Э. Г. Хансен [4], Д. С. Кабанов, З. В. Басаев [5]; перспективы предпринимательства как области исследований показали С. Шейн, С. Венкатараман [6], Е. Дубовицкая, А. Ракитин, Н. Кленина, А. Опанасенко, Я. Морозова, М. Барсукова [7]; Н. Барбьери, Д. Консоли [8], М. В. Боровицкая, В. А. Клюева, Н. В. Салиенко [9, 10] представили региональную диверсификацию и зеленые технологические изменения; М. В. Родченков разработал методологию стоимостной оценки компаний с учетом факторов ESG [11].

Целью данной статьи является теоретическое осмысление ESG-трансформации фирмы как экономического императива, обоснование пересмотра ключевых детерминант конкурентного преимущества фирмы, анализ ее экономических основ через призму затрат и выгод, а также развитие подходов к моделированию долгосрочной стоимости фирмы в условиях новой парадигмы рисков и возможностей. Проведенный анализ призван внести вклад в развитие теории предпринимательства и экономики инноваций, предлагая интегрированный взгляд на устойчивость как на источник конкурентных преимуществ и драйвер инновационного развития.

Для достижения данной цели в работе решаются следующие научные задачи:

1. Раскрыть содержание ESG-трансформации как нового экономического императива, изменяющего институциональную среду и систему стимулов для хозяйствующих субъектов.

2. Проанализировать и структурировать каналы влияния ESG-факторов на ключевые экономические показатели и конкурентную позицию фирмы, выявив переход от логики затрат к логике стратегических инвестиций.

3. Разработать концептуальную модель анализа затрат и мультипликативных выгод

ESG-трансформации, демонстрирующую ее циклический и самоподдерживающийся характер.

4. Предложить модифицированный подход к оценке долгосрочной стоимости фирмы, интегрирующий климатические сценарии и качество управления ESG-рисками как ключевые параметры, определяющие будущую доходность и устойчивость бизнес-модели.

## Материалы и методы

Для достижения поставленной цели и решения исследовательских задач в работе был использован комплекс взаимодополняющих общенаучных и специальных методов. Выбор методологии обусловлен междисциплинарным характером исследования, объединяющего вопросы теории предпринимательства, экономики инноваций, корпоративных финансов и стратегического управления.

### Материалы исследования

Теоретико-методологической основой исследования послужили:

1. Фундаментальные труды зарубежных и отечественных ученых в области устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, теории стейкхолдеров и создания стоимости (М. Портер, Дж. Элкингтон, Р. Эклз, Г. Серафим, Е. Дубовицкая, М. В. Родченков).

2. Аналитические отчеты и рекомендации международных и российских организаций, задающих стандарты в области ESG: целевая группа по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD), Сеть для экологизации финансовой системы (NGFS), Международный совет по стандартам устойчивого развития (ISSB), Правительство России и Банк России.

3. Нормативно-правовые документы, определяющие регуляторный контекст ESG-трансформации (Европейский зеленый курс – European Green Deal, Директива ЕС о корпоративной отчетности в области устойчивого развития – CSRD, постановление Правитель-

ства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации», Информационное письмо Банка России от 28 декабря 2022 г. № ИИ-02-28/145 «О рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления»).

4. Публичные отчеты и данные ведущих российских и международных компаний, рейтинговых агентств (Центр устойчивого развития «Сколково», «Коммерсантъ», «Ведомости», ЮНЕСКО, Forbes, ISS ESG, Kiplinger, Bloomberg, MSCI и других), а также консалтинговых фирм (McKinsey, BCG, PwC и других), содержащие эмпирические кейсы, метрики и результаты стресс-тестирования.

### Методы исследования

Исследование построено на последовательном применении следующих методов:

1. Системный анализ – применялся для целостного рассмотрения ESG-трансформации как комплексного феномена, встроенного в экономическую, социальную и институциональную среды. Позволил выявить взаимосвязи между экологическими, социальными, управленческими факторами и ключевыми экономическими показателями фирмы.

2. Теоретико-методологический анализ и синтез – использовался на этапе изучения и критического осмысления существующих научных концепций, моделей оценки стоимости и подходов к управлению рисками. На основе синтеза положений экономики инноваций, теории предпринимательства и современной финансовой теории был сформирован авторский концептуальный каркас исследования.

3. Сравнительно-сопоставительный метод – позволил провести сравнительный анализ различных методологических подходов к оценке влияния ESG-факторов на стоимость компании (традиционный сценарный

анализ), а также структурировать и сопоставить компоненты затрат и выгод от ESG-трансформации.

4. Метод моделирования – выступал ключевым инструментом в разделе, посвященном оценке долгосрочной стоимости. Был применен:

- для концептуального моделирования циклической зависимости «затраты-выгоды» ESG-трансформации (рис. 2);
- структурного моделирования процесса интеграции климатических сценариев в систему стратегического управления и финансовой оценки (табл. 3). Модель носит обобщающий, методический характер и предназначена для формирования аналитического инструментария.

5. Метод сценарного анализа (качественного моделирования) – был детально рассмотрен и рекомендован в работе как основной метод интеграции долгосрочных и нелинейных ESG-рисков (прежде всего климатических) в процесс стратегического планирования и оценки. Описаны принципы построения и использования сценариев «Упорядоченный переход», «Неупорядоченный переход» и «Горячий мир».

6. Графический и табличный методы визуализации – использовались для наглядного представления теоретических конструктов (эволюция восприятия ESG – рис. 1), систематизации данных (табл. 1–3) и иллюстрации логических взаимосвязей (модель затрат и выгод – рис. 2). Данные методы способствуют лучшему структурированию и усвоению комплексного материала.

7. Логический метод (индукция и дедукция) – на основе анализа частных случаев, эмпирических данных и конкретных методик (например, TCFD) были сделаны обобщающие выводы (индукция) о характере ESG-трансформации как экономического императива. Дедуктивно, от общих принципов создания стоимости в условиях новой парадигмы, выводились рекомендации для фирм и направления развития теории.

Таким образом, примененный комплекс методов обеспечивает всесторонность исследования, позволяя сочетать теоретическое обобщение с разработкой прикладных аналитических инструментов, что соответствует цели развития теории предпринимательства и экономики инноваций через призму устойчивого развития.

## Результаты

1. ESG-трансформация фирмы выступает экономическим императивом. В современных экономических реалиях концепция устойчивого развития перешла из области корпоративной социальной ответственности (КСО) в разряд стратегических приоритетов, определяющих конкурентоспособность и долгосрочную жизнеспособность компании. ESG-трансформация – это фундаментальное изменение бизнес-модели, системы управления и операционной деятельности фирмы, нацеленное на интеграцию экологических (Environmental), социальных (Social) и управленческих (Governance) факторов в процесс принятия всех стратегических решений. Данный процесс является не просто добровольной инициативой, а экономическим императивом – объективной необходимостью, продиктованной новой парадигмой рынка [12], что формирует новые правила конкурентной игры, где традиционные факторы успеха дополняются, а зачастую и вытесняются параметрами экологической и социальной эффективности.

Сущность экономического императива заключается в том, что следование принципам ESG становится обязательным условием для выживания и развития фирмы в долгосрочной перспективе. Эта необходимость вызвана конвергенцией мощных внешних и внутренних макроэкономических сил, которые формируют новую институциональную среду для бизнеса:

А. Изменение предпочтений стейкхолдеров. Современный капитал, кадры и потребители предпочитают устойчивость.

Б. Инвесторы. Наблюдается экспоненциальный рост доли ответственных инвестиций и интеграция ESG-рисков в инвестиционный анализ. Доступ к зеленому капиталу и льготному финансированию (зеленые облигации, ESG-кредиты) становится зависимым от рейтингов устойчивости и прозрачности раскрытия информации [13].

В. Потребители. Формируется устойчивый спрос на экологически чистые, этические продукты и услуги. Репутационные риски и бойкоты компаний, нарушающих общественные стандарты, становятся существенным фактором потери рыночной доли.

Г. Кадры. Поколение Z и миллениалы все чаще выбирают работодателей, разделяющих их ценности, что напрямую влияет на способность компании привлекать и удерживать лучшие кадры – ключевой ресурс в экономике знаний [14].

2. Нормативно-правовое давление вызывает институциональные изменения. Правительства и наднациональные органы (например, Европейский союз в рамках European Green Deal, инициативы TCFD, ISSB) активно ужесточают экологическое законодательство, вводят углеродные налоги и системы торговли выбросами. Также страны устанавливают обязательные требования к раскрытию нефинансовой отчетности (например, CSRD в ЕС, Банк Россия). Несоблюдение этих требований ведет не только к прямым финансовым потерям (штрафы, сборы), но и к утрате лицензии на деятельность в строго регулируемых юрисдикциях<sup>1</sup>.

3. Возникают системные риски нового типа, требующие управления. ESG-факторы

являются источником комплексных и взаимосвязанных рисков: физические риски (последствия изменения климата для активов и цепочек поставок), переходные риски (финансовые потери из-за смены технологий, политики и потребительских предпочтений) и репутационные риски. Проактивное управление этими рисками через ESG-трансформацию становится критически важным для защиты рыночной стоимости компании<sup>2</sup>.

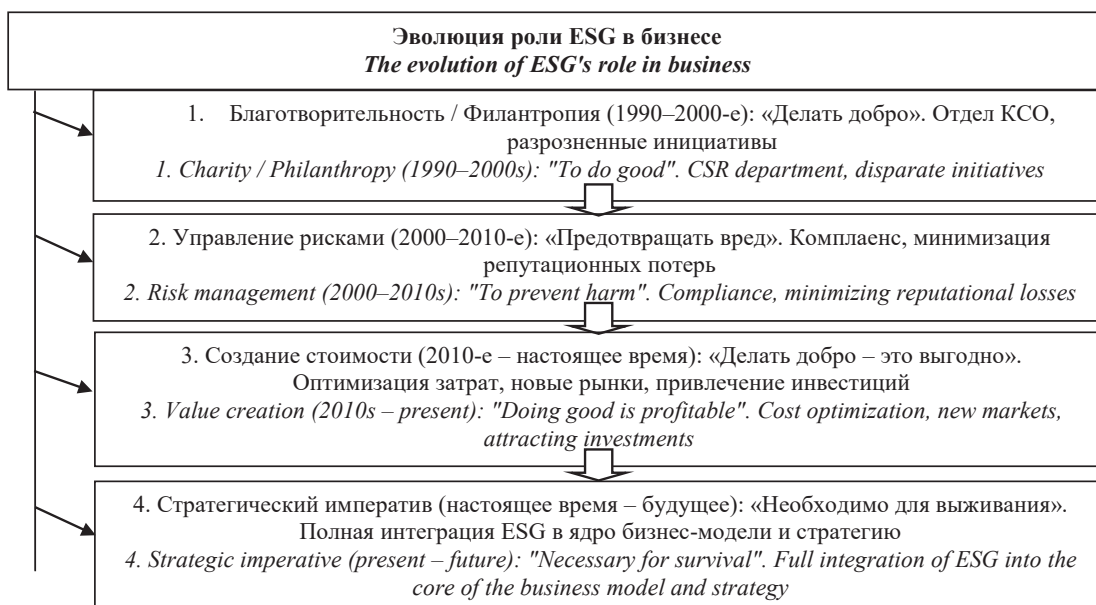
4. Происходит стимулирование операционной эффективности и радикальных инноваций. Внедрение ресурсоэффективных технологий, переход на возобновляемые источники энергии (ВИЭ), оптимизация цепочек поставок ведут к прямым экономическим эффектам через снижение затрат. Более того, необходимость соответствовать ESG-требованиям становится мощным драйвером инноваций, заставляя компании переосмысливать свои продукты, услуги и бизнес-модели, открывая доступ к новым, быстрорастущим рынкам зеленой экономики [15]. Это создает условия для формирования зеленых монополий или олигополий на конкурентных рынках и ведет к перераспределению рыночной власти в пользу компаний-первопроходцев в области устойчивых технологий.

Эволюцию восприятия роли ESG в бизнесе – от периферийной филантропии до стратегического императива – наглядно демонстрирует рисунок 1. Он иллюстрирует, как капитал, кадры и регуляторное внимание сместились к компаниям, демонстрирующим устойчивую стратегию. Это уже не вопрос выбора, а ключевой элемент конкурентоспособности в современной цифровой и глобализированной экономике.

Влияние ESG-трансформации на экономические показатели фирмы многоаспектно

<sup>1</sup> The European Green Deal // European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата обращения: 10.03.2026); Информационное письмо Банка России от 28 декабря 2022 г. № ИН-02-28/145 «О рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления» // ГАРАНТ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965027> (дата обращения: 10.03.2026).

<sup>2</sup> Climate-related financial disclosure by oil and gas companies: implementing the TCFD recommendations // World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: [https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate-related\\_financial\\_disclosure\\_by\\_oil\\_and\\_gas\\_companies.pdf](https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate-related_financial_disclosure_by_oil_and_gas_companies.pdf) (дата обращения: 10.03.2026).



**Рис. 1.** Эволюция восприятия ESG-повестки в бизнесе

Fig. 1. The evolution of the perception of the ESG agenda in business

и формирует новые каналы создания стоимости. В таблице 1 систематизированы ключевые драйверы стоимости, сгруппированные по компонентам ESG, и описано их прямое воздействие на финансовые показатели компании [16, 17].

Таким образом, ESG-трансформация представляет собой не затратный проект или статью расходов, а стратегическую инвестицию в будущую экономическую устойчивость и конкурентоспособность фирмы. Игнорирование данного императива ведет к накоплению скрытых рисков, удорожанию капитала, потере рыночной доли и в конечном счете к эрозии рыночной стоимости. Для современной инновационной фирмы интеграция ESG в ядро бизнес-модели становится ключевым фактором долгосрочного создания стоимости и основой для нового типа предпринимательского преимущества – преимущества устойчивости.

Последовательно рассмотрим анализ затрат и выгод от интеграции ESG-принципов.

Принятие стратегического решения об ESG-трансформации требует от руководства фирмы тщательного экономического обоснования, выходящего за рамки простой бухгалтерской калькуляции. Этот процесс сопряжен со значительными инвестиционными и операционными затратами, однако генерирует широкий спектр прямых и косвенных выгод, многие из которых носят стратегический, долгосрочный и нематериальный характер. Данный анализ фокусируется на трех критически важных для экономики инноваций и предпринимательства аспектах выгод: управлении рисками, доступе к капиталу и укреплении отношений со стейкхолдерами [18].

#### 1. Структура анализа «затраты-выгоды» ESG-трансформации

Анализ не может быть сведен к простой дисконтированной стоимости будущих денежных потоков, так как многие ключевые выгоды проявляются в форме предотвращенных потерь (избегания рисков) или наращивания нематериальных активов, стоимость которых реализу-

**Таблица 1.** Влияние ESG-трансформации на экономические показатели фирмы

Table 1. The impact of ESG transformation on the economic performance of the company

<b>Компонент ESG</b> <i>ESG component</i>	<b>Драйверы стоимости</b> <i>Cost drivers</i>	<b>Воздействие на финансовые показатели</b> <i>Impact on financial performance</i>
Е (Окружающая среда)	Энергоэффективность, снижение материалоемкости, управление отходами, переход на возобновляемые источники энергии (ВИЭ)	Снижение операционных затрат; налоговые льготы; избежание штрафов и углеродных платежей
	Разработка зеленых продуктов и технологий	Рост выручки за счет выхода на новые рынки и удовлетворения спроса; усиление конкурентного преимущества
	Снижение воздействия к климатическим рискам	Снижение затрат на страхование; защита активов и бесперебойность цепочек поставок
S (Социальное развитие)	Инвестиции в безопасность труда, здоровье и развитие сотрудников	Повышение производительности труда; снижение текучести кадров и затрат на найм; формирование кадрового резерва
	Развитие локальных сообществ, ответственные закупки	Укрепление лицензии на деятельность; снижение репутационных рисков; устойчивость цепочек поставок
	Высокие стандарты защиты прав потребителей	Укрепление бренда и лояльности клиентов; рост клиентской базы
G (Корпоративное управление)	Прозрачность, антикоррупционная политика, разнообразие в совете директоров, раскрытие информации	Снижение стоимости капитала (повышение доверия инвесторов); повышение котировок на бирже; снижение коррупционных рисков
	Эффективное управление рисками, включая ESG-риски	Повышение устойчивости бизнеса; предотвращение кризисов и связанных с ними финансовых потерь

Источник: разработано авторами на основе анализа [16, 17] и практики компаний.

ется в долгосрочной перспективе. Таким образом, экономическая логика ESG-трансформации смещается от комплаенса к стратегическому инвестированию в уникальные компетенции и ресурсы, которые трудно имитировать, создавая тем самым основу для устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочном периоде [19].

Общую структуру затрат и выгод можно систематизировать, как показано в таблице 2.

2. Детальный анализ ключевых компонент выгод [20]:

А. Управление рисками как источник стоимости. В контексте экономики инноваций управление рисками – это не просто защита, а создание предпосылок для стратегических решений. ESG-трансформация позволяет фирме проактивно управлять новым классом системных рисков, превращая угрозы в возможности:

а) физические риски (экологические). Инвестиции в адаптацию инфраструктуры (защита от наводнений, системы водоснабжения, устойчивое землепользование) не только предотвращают многомиллионные убытки и простои, но и создают конкурентное преимущество в регионах, подверженных климатическим стрессам;

б) переходные риски (экономические). Ранние инвестиции в низкоуглеродные технологии и бизнес-модели позволяют компании не только избежать будущих затрат на срочную и дорогостоящую модернизацию под давлением регуляторов, но и занять лидирующие позиции на формирующихся рынках, извлекая «ренту первопроходца». Компания, первой разработавшая жизнеспособную альтернативу углеродоемкому продукту, получает доступ к новым сегментам потребителей;

в) репутационные риски (социальные). Формирование репутации ответственного партнера, работодателя и корпоративного гражданина снижает транзакционные издержки во взаимодействии со всеми стейкхолдерами. Это особенно важно для инновационных стартапов и компаний, выводящих на рынок новые технологии, где доверие является критическим активом.

Б. Доступ к зеленому капиталу и стимулам. Финансовые рынки всё активнее перестраивают потоки капитала в соответствии с принципами устойчивости, создавая новые возможности для финансирования инноваций:

а) снижение стоимости капитала. Зеленые облигации, устойчивые кредиты (с привязкой ставки к ESG-KPI) и специализированные ESG-фонды предлагают капитал по более низкой стоимости для проектов, соответствующих критериям. Для инновационной фирмы

это означает возможность финансировать рискованные НИОКР и масштабирование на более выгодных условиях;

б) диверсификация пула инвесторов. Привлечение долгосрочно ориентированных институциональных инвесторов (суверенные фонды, пенсионные фонды), которые всё чаще следуют мандатам устойчивости, обеспечивает стабильность и поддержку в периоды волатильности рынка;

в) государственная поддержка и партнерства. Доступ к грантам, субсидиям, налоговым льготам в рамках национальных и международных зеленых сделок и инновационных программ становится конкурентным преимуществом для фирм, чьи инновации совпадают с приоритетами государственной политики.

В. Рост лояльности стейкхолдеров и социальный капитал. В экономике, основанной на знаниях и сетевых взаимодействиях, соци-

**Таблица 2.** Структура затрат и выгод ESG-трансформации

Table 2. Cost and benefit structure of ESG transformation

Категория <i>Category</i>	Составляющие затрат/выгод <i>Cost/benefit components</i>	Характер влияния <i>The nature of the influence</i>
<b>ЗАТРАТЫ</b>		
Капитальные затраты	Инвестиции в зеленые технологии (очистные сооружения, энергоэффективное оборудование, ВИЭ), модернизацию производств, НИОКР в области устойчивых продуктов	Прямые, краткосрочные, капитализируемые
Операционные затраты	Затраты на сертификацию и верификацию (ISO 14001, В Corp и др.), регулярный ESG-аудит, подготовку нефинансовой отчетности, обучение персонала, «озеленение» цепочек поставок	Прямые, повторяющиеся, влияют на операционную прибыль
Управленческие затраты	Затраты на создание ESG-департамента или комитета, внедрение систем управления рисками, взаимодействие со стейкхолдерами, стратегическое планирование	Косвенные, связаны с организационными изменениями
<b>ВЫГОДЫ</b>		
Прямые финансовые выгоды	Снижение операционных издержек (энергия, вода, сырье, штрафы), рост выручки от зеленых/этичных продуктов, доступ к льготному финансированию	Количественно измеримы, влияют на денежный поток
Стоимость избегания рисков	Предотвращение убытков от экологических инцидентов, штрафов, судебных исков, репутационных кризисов, простоев производства	Защита существующей стоимости (немая выгода), сложна для точной квантификации
Нематериальные активы / Ценность	Укрепление бренда и репутации, лояльность клиентов и сотрудников, доверие инвесторов и регуляторов, социальная лицензия на деятельность, инновационный потенциал	Стратегические, долгосрочные, мультипликативные, напрямую влияют на рыночную капитализацию и стоимость компании

альный капитал и репутация становятся ключевыми производственными активами:

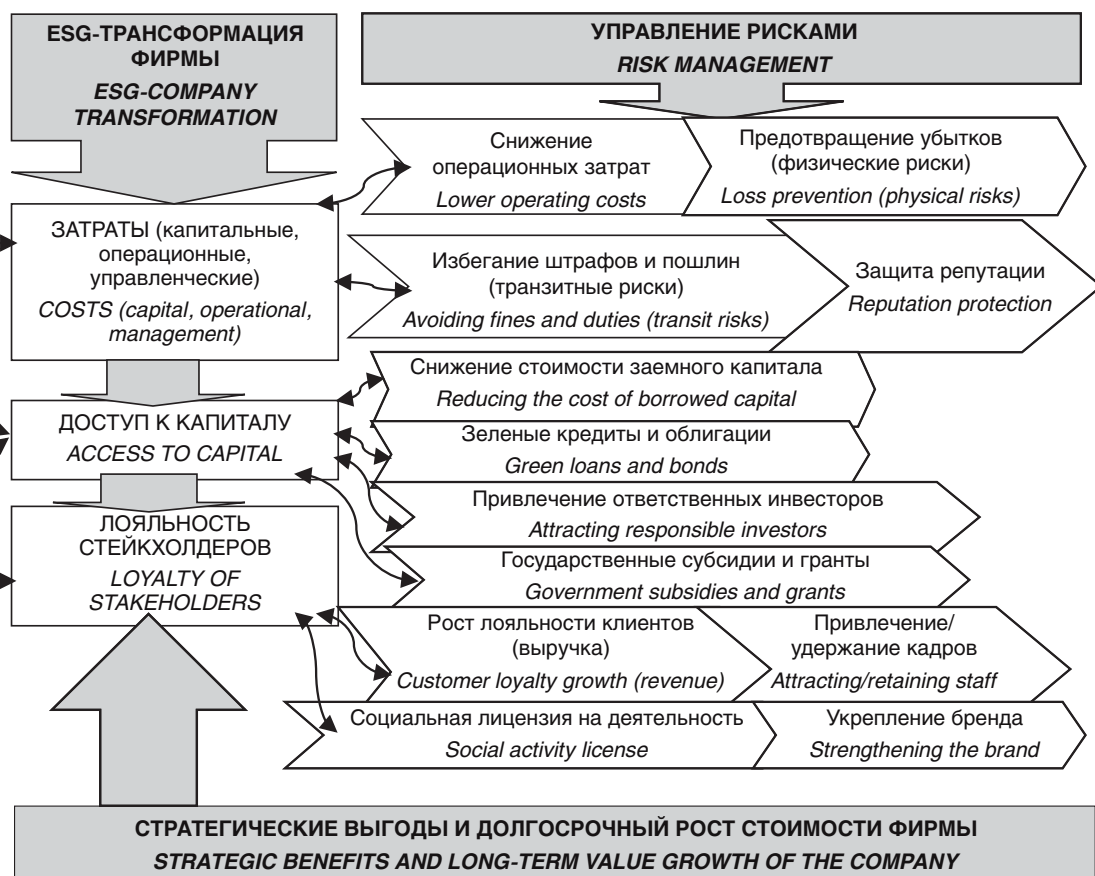
а) лояльность талантов. Компании с сильной ESG-повесткой привлекают более мотивированных и креативных сотрудников. Вовлеченность таких сотрудников выше, что напрямую коррелирует с инновационной продуктивностью и качеством продуктов. Снижение текучести сохраняет критически важные знания и компетенции внутри фирмы;

б) лояльность клиентов и ценовая премия. Готовность потребителей платить премию за экологичные и этические товары создает дополнительную маржу и защищает от ценовой конкуренции. Сильный ESG-бренд выступает

как форма дифференциации продукта в условиях насыщенных рынков;

в) лицензия на деятельность и партнерства. Доверие со стороны местных сообществ и регуляторов облегчает получение разрешений на реализацию новых проектов, ускоряет процессы согласований и открывает возможности для выгодных партнерств с другими компаниями, НИИ и государственными структурами в рамках экосистемы инноваций.

Наглядно взаимосвязь затрат и многоуровневых, синергетических выгод ESG-трансформации можно представить в виде схемы на рисунке 2, которая демонстрирует, как первоначальные инвестиции запускают



**Рис. 2.** Циклическая модель анализа затрат и мультипликативных выгод ESG-трансформации  
 Fig. 2. Cyclic cost and multiplicative benefit analysis model of ESG transformation

цепную реакцию создания стоимости через различные каналы.

Таким образом, ESG-трансформация, требующая значительных первоначальных вложений, является примером стратегических инвестиций с высокой отдачей в долгосрочном периоде. Ее полная экономическая ценность раскрывается через призму создания устойчивой конкурентной позиции, основанной на управлении рисками, доступе к дешевому капиталу и накоплении стратегических нематериальных активов. Для предпринимателя и инновационного менеджера этот анализ служит основой для обоснования ESG-инвестиций не как расходов, а как вложений в ключевые компетенции и рыночные возможности будущего.

## Дискуссия

Ключевым вызовом для современного финансового управления и стратегического предпринимательства является интеграция факторов устойчивости, в особенности климатических рисков и возможностей, в модели оценки и создания стоимости. Классические инструменты, такие как модель дисконтированных денежных потоков (DCF) или экономическая добавленная стоимость (EVA), часто оказываются неадекватными, так как не учитывают долгосрочные, нелинейные и стратегические воздействия ESG-факторов, которые могут кардинально изменить будущие денежные потоки и стоимость активов фирмы [21]. Представим обзор и синтез современных подходов к моделированию долгосрочной стоимости фирмы в условиях ESG-трансформации [22, 23].

### 1. Ограничения традиционных моделей оценки в контексте устойчивости

Анализ выявляет ряд фундаментальных ограничений традиционных финансовых моделей:

**А. Короткий горизонт планирования.** Стандартный DCF-анализ оперирует детализированным прогнозом на 5–10 лет. Однако физические климатические риски (например, повышение уровня моря) и полный эффект

от регуляторных изменений (например, цель достижения углеродной нейтральности к 2050–2060 гг.) проявляются за пределами этого горизонта, оставаясь «невидимыми» для модели.

**Б. Нелинейность и пороговые эффекты.** Многие ESG-риски носят характер «черных лебедей» или имеют пороговые значения, после которых последствия становятся катастрофическими (например, резкий скачок стоимости углеродных квот при достижении определенного уровня концентрации CO<sub>2</sub>, внезапное физическое разрушение актива). Такие эффекты плохо улавливаются линейными или нормально распределенными прогнозами.

**В. Учет нематериальных активов и внешних эффектов.** Стоимость бренда, репутации, человеческого капитала, социальной лицензии на деятельность и экосистемных услуг, которые сильнее всего страдают от ESG-проблем, сложно достоверно квантифицировать и включить в денежные потоки, хотя именно они все в большей степени определяют рыночную капитализацию современных компаний.

**Г. Стоимость капитала (WACC).** Традиционный расчет средневзвешенной стоимости капитала может не отражать премию за ESG-риски для отстающих компаний или, наоборот, зеленую скидку для лидеров устойчивого развития, что искажает приведенную стоимость будущих потоков.

### 2. Современные подходы к интеграции ESG-факторов в оценку стоимости<sup>3</sup>

<sup>3</sup> The European Green Deal // European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата обращения: 10.03.2026); Информационное письмо Банка России от 28 декабря 2022 г. № ИН-02-28/145 «О рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления» // ГАРАНТ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965027> (дата обращения: 10.03.2026); Climate-related financial disclosure by oil and gas companies: implementing the TCFD recommendations // World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: [https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate\\_related\\_financial\\_disclosure\\_by\\_oil\\_and\\_gas\\_companies.pdf](https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate_related_financial_disclosure_by_oil_and_gas_companies.pdf) (дата обращения: 10.03.2026).

Для преодоления этих ограничений в академической и консалтинговой практике разрабатываются и применяются новые методологии:

А. Сценарный анализ и стресс-тестирование (Scenario Analysis & Stress-Testing). Это наиболее распространенный и рекомендуемый (в том числе Целевой группой по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата, – TCFD) подход. Вместо единого, зачастую инерционного, прогноза строится несколько структурно различных, но правдоподобных сценариев будущего:

а) сценарий «Упорядоченный переход» (Orderly Transition). Предполагает заблаговременные и скоординированные глобальные действия по смягчению последствий изменения климата. Влияние на модель: постепенный, предсказуемый рост цен на углерод, плавное ужесточение регуляции, устойчивый рост спроса на зеленые технологии и продукты;

б) сценарий «Неупорядоченный/резкий переход» (Disorderly/Sudden Transition). Предполагает, что необходимые действия откладываются, а затем реализуются резко и агрессивно в ответ на кризис. Влияние на модель: резкий, шоковый скачок цен на углерод и стоимость адаптации, внезапное введение запретов и ограничений, стремительная девальвация «коричневых» активов (stranded assets), высокая волатильность рынков;

в) сценарий «Горячий мир» / «Базовый» (Hot House World / Business-as-Usual). Предполагает минимальные глобальные действия по смягчению последствий. Влияние на модель: реализация катастрофических физических рисков (экстремальные погодные явления), хроническое нарушение цепочек поставок, рост страховых премий и затрат на восстановление, снижение сельскохозяйственной продуктивности и производительности труда в целом.

Каждый сценарий требует качественного, а затем и количественного перевода на язык конкретных финансовых переменных фирмы:

выручка, операционные расходы, капитальные затраты, ставка дисконтирования.

Б. Корректировка денежных потоков (DCF Adjustment). В рамках каждого сценария производится прямая корректировка прогнозируемых свободных денежных потоков фирмы (FCF):

а) корректировка CAPEX: дополнительные инвестиции в адаптацию (защита активов), смягчение рисков (энергоэффективность, ВИЭ) и разработку новых продуктов;

б) корректировка OPEX: учет будущих платежей за выбросы (углеродный налог), изменений цен на ресурсы (вода, энергия), роста страховых взносов, затрат на компенсацию экологического ущерба;

в) корректировка выручки: прогноз спроса на продукцию в зависимости от ее «устойчивости» и соответствия регуляторным нормам (например, падение продаж автомобилей с ДВС, рост продаж электромобилей и водородного транспорта);

г) налоговые эффекты: учет зеленых субсидий, налоговых кредитов и льгот, которые могут существенно улучшить посленалоговый денежный поток.

В. Корректировка ставки дисконтирования (WACC Adjustment). Косвенный метод, отражающий изменение восприятия риска рынком:

а) ESG-премия/скидка к ставке. Аналитики могут эмпирически увеличивать (для компаний с низким ESG-рейтингом) или уменьшать (для лидеров) ставку дисконтирования, отражая повышенные или пониженные системные риски и стоимость капитала;

б) развитие модели CAPM. Ведутся исследования по включению ESG-факторов в расчет бета-коэффициента, чтобы отразить корреляцию доходности компании с зелеными или «коричневыми» рыночными трендами.

Процесс интеграции климатических сценариев в оценку стоимости фирмы и принятие стратегических решений обобщен в таблице 3.

**Таблица 3.** Интеграция климатических сценариев в модель оценки стоимости и стратегическое управление фирмой

Table 3. Integration of climate scenarios into the cost estimation model and strategic management of the company

Этап / Входные данные <i>Stage / Input data</i>	Модель воздействия на фирму (качественный и количественный анализ) <i>Company impact model (qualitative and quantitative analysis)</i>	Финансовое моделирование и оценка <i>Financial modeling and valuation</i>	Результат для каждого сценария <i>The result for each scenario</i>	Стратегические выводы и управленческие решения <i>Strategic conclusions and management decisions</i>
1. Выбор сценариев (NGFS, IEA, IPCC)				
2. Анализ уязвимостей и возможностей компании	Переходные риски: влияние на выручку, OPEX, CAPEX через регуляцию, технологии, спрос	Корректировка прогнозов денежных потоков (FCF) для каждого сценария	Стоимость компании (V) в сценарии «Упорядоченный переход»	Анализ чувствительности и стресс-тест: определение ключевых драйверов стоимости и «точек отката»
3. Макропеременные: цены на углерод, технологические тренды, демография	Физические риски: влияние на производительность, стоимость активов, бесперебойность цепочек поставок	(Опционально). Корректировка ставки дисконтирования (WACC) для отражения риска сценария	Стоимость компании (V) в сценарии «Неупорядоченный переход»	Выявление «застрявших активов» (активы, которые могут быть девальвированы или обесценены в неблагоприятных сценариях)
4. Данные компании: углеродный след, локация активов, бизнес-модель	Социальные/ репутационные риски: влияние через потребителей, сотрудников, инвесторов	Расчет и сравнение ключевых метрик: NPV, IRR, срок окупаемости проектов адаптации/смягчения	Стоимость компании (V) в сценарии «Горячий мир»	Обоснование стратегических инвестиций (капиталовложения в адаптацию, низкоуглеродные технологии и трансформацию бизнес-модели, которые наиболее критичны для сохранения и роста стоимости в каждом сценарии)
	Возможности: доступ к новым рынкам, продуктам, источникам финансирования		Диапазон возможных стоимостей и «карта рисков/ возможностей»	Разработка гибкой и устойчивой стратегии, включающей планы действий для разных вариантов будущего (стратегическая гибкость)

Источник: разработано авторами на основе анализа Climate-related financial disclosure by oil and gas companies: implementing the TCFD recommendations // World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: [https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate\\_related\\_financial\\_disclosure\\_by\\_oil\\_and\\_gas\\_companies.pdf](https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate_related_financial_disclosure_by_oil_and_gas_companies.pdf) (дата обращения: 10.03.2026); Guide to Climate Scenario Analysis for Central Banks and Supervisors // NGFS (Network for Greening the Financial System). 2020. URL: [https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/ngfs\\_guide\\_scenario\\_analysis\\_final.pdf](https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/ngfs_guide_scenario_analysis_final.pdf) (дата обращения: 10.03.2026); CEO Guide to Climate-Related Financial Disclosures // WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). 2021. URL: <https://www.wbcsd.org/resources/ceo-guide-to-climate-related-financial-disclosures> (дата обращения: 10.03.2026), а также [24, 25] и практики компаний.

Г. Проблемы и будущее моделирования стоимости<sup>4</sup>.

Несмотря на прогресс, область сталкивается с вызовами:

а) качество и сопоставимость данных: нехватка верифицированных, исторических, отраслевых ESG-данных и стандартизированных метрик затрудняет построение надежных моделей и сравнение компаний;

б) методологический плюрализм: отсутствие единого общепринятого стандарта оценки приводит к разбросу результатов и сложностям в интерпретации;

в) динамичность контекста: быстро меняющаяся регуляторная среда, технологические прорывы и общественные ожидания требуют постоянного пересмотра и обновления моделей и сценариев.

Тем не менее движение в сторону обязательного раскрытия информации о климатических и других ESG-рисках (стандарты ISSB, законодательство ЕС) будет стимулировать совершенствование методологий и их конвергенцию. Таким образом, моделирование долгосрочной стоимости в условиях ESG-трансформации переходит из разряда опциональных упражнений для пионеров в неотъемлемый элемент стратегического управления, инвестиционного анализа и предпринимательского планирования в XXI веке.

## Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих значение для раз-

вития теории предпринимательства и экономики инноваций.

1. ESG-трансформация фирмы представляет собой новый экономический императив, обусловленный фундаментальным изменением институциональной среды, предпочтений стейкхолдеров и природы системных рисков. Она перестала быть факультативным элементом корпоративной этики и превратилась в стратегическую необходимость для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и жизнеспособности бизнеса. Для теории предпринимательства это означает, что наиболее значимые предпринимательские возможности современности лежат в плоскости решения проблем устойчивого развития через инновации в продуктах, процессах и бизнес-моделях.

2. В результате проведенного анализа структурированы и дополнены каналы создания стоимости от ESG-трансформации. Новизна полученных результатов заключается в обосновании цикличной и мультипликативной природы этих выгод (см. рис. 2), когда первоначальные инвестиции последовательно, через управление рисками, доступ к капиталу и рост лояльности стейкхолдеров, генерируют синергетический эффект, превышающий простую сумму отдельных компонентов. Это переводит ESG из разряда статей расходов в категорию стратегических активов, формирующих новые барьеры для входа конкурентов (через патентованные зеленые технологии, доступ к льготному финансированию и экосистемным партнерствам).

Ключевые каналы создания стоимости проходят через:

а) проактивное управление комплексными рисками (физическими, переходными, репутационными), что защищает существующие активы;

б) обеспечение доступа к дешевому и лояльному зеленому капиталу, критически важному для финансирования инноваций;

в) накопление стратегических нематериальных активов (бренд, репутация, человеческий и социальный капитал), которые форми-

<sup>4</sup> The Role of ESG and Purpose // McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-role-of-esgand-purpose> (дата обращения: 10.03.2026); Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации». URL: <http://static.government.ru/media/files/3hAvrI8rMjp19BApLG2cchmt35YBPH8z.pdf> (дата обращения: 10.03.2026).

руют основу для устойчивого конкурентного преимущества в экономике знаний.

Экономика инноваций, таким образом, должна рассматривать инвестиции в ESG не как издержки соответствия, а как инвестиции в ключевые компетенции и динамические способности фирмы.

3. Предложенный в статье подход к моделированию стоимости (см. табл. 3) содержит элементы научной новизны, заключающиеся в систематизации процесса интеграции качественных климатических сценариев (NGFS) в количественные финансовые показатели фирмы. Акцент сделан не на точечной корректировке ставки дисконтирования, а на сценарном преобразовании операционных и инвестиционных денежных потоков, что позволяет выявлять уязвимости бизнес-модели («застрявшие активы») и количественно оценивать стратегическую ценность ESG-трансформации для защиты и усиления конкурентной позиции в различных вариантах будущего, а также обосновать стратегические инвестиции в адаптацию и низкоуглеродный переход. Это переводит управление устойчивостью из области качественных суждений в плоскость количественного финансового управления и обоснования преиму-

ущественных конкурентных стратегических решений.

4. Теоретический вклад работы заключается в синтезе идей устойчивого развития, теории предпринимательства и экономики инноваций. Мы показываем, что устойчивость и инновации – не противоречащие, а взаимодополняющие и синергетические концепции. Фирма, осуществляющая ESG-трансформацию, – это не фирма, жертвующая прибылью ради принципов, а фирма, перестраивающая свои инновационные процессы и предпринимательскую логику для создания стоимости в новой, более сложной, но и более насыщенной возможностями парадигме. Успешная фирма будущего – это фирма, для которой принципы ESG интегрированы в ядро ее инновационной стратегии и бизнес-модели, что и обеспечивает ее долгосрочную ценность и лидерство на рынке.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленной разработке методологии количественной оценки нематериальных ESG-активов, создании отраслевых и региональных моделей сценарного планирования, а также в изучении взаимосвязи между конкретными типами инноваций (продуктовые, процессные, бизнес-модельные) и их вкладом в достижение ESG-целей и рост стоимости компании.

### Список литературы

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
3. Андреева О. В., Сони́на А. О. ESG-стратегия российских компаний в период санкций // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2022. Т. 3. № 2. С. 103–112. DOI: 10.18334/social.3.2.114937.
4. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
5. Кабанов Д. С., Басаев З. В. Влияние ESG-принципов на стратегию управления брендом компании // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 8. С. 2731–2750. DOI: 10.18334/epp.13.8.118642.
6. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

7. Дубовицкая Е., Ракитин А., Клемина Н. и др. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. М. : Центр устойчивого развития «Сколково», 2022. 85 с.
8. Barbieri, N., Consoli, D., Napolitano, L. et al. (2023). Regional Technological Capabilities and Green Opportunities in Europe. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 749–778. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09952-y>
9. Боровицкая М.В. Зеленая экономика в России: реалии сегодняшних дней // Экономические науки. 2024. № 231. С. 65–72. DOI: 10.14451/1.231.65.
10. Ключева В.А., Салиенко Н.В. Актуальные тенденции зеленой трансформации в России и в мире // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2024. Т. 5. № 1. С. 21–36. DOI: 10.18334/social.5.1.120703.
11. Родченков М.В. Субъективность корпоративных ESG-рейтингов: регионально-отраслевой аспект // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2025. Т. 41. № 3. С. 421–446. EDN: LFGKKP.
12. Kartikasary, M., Adi, M., Sijinjak, M. et al. (2023). Environmental, Social and Governance (ESG) Report Quality and Firm Value in Southeast Asia. *E3S Web of Conferences*, 426, 02087. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602087>
13. Dobrick, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Size Bias in Refinitiv ESG Data. *Finance Research Letters*, 55(B), 104014. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104014>
14. Bifulco, G. M., Savio, R., Paolone, F., & Tiscini, R. (2023). The CSR Committee as Moderator for the ESG Score and Market Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 3231–3241. <https://doi.org/10.1002/csr.2549>
15. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, 9(87), 56–64.
16. 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.
17. Elkington, J. (2007). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
18. Савенко О.Л., Христова С.М. ESG-факторы развития российского корпоративного сектора в условиях новой реальности // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 6. Ст. 46. EDN: EOSJPF.
19. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
20. Герцик Ю.Г., Дробот Е.В. Управление климатическими проектами в кластерных структурах с использованием методологии PRiSM // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 3. С. 1365–1394. DOI: 10.18334/vines.13.3.118669.
21. Данилов Ю.А. Концепция устойчивых финансов и перспективы ее внедрения в России // Вопросы экономики. 2021. № 5. С. 5–25. DOI: 10.32609/0042-8736-2021-5-5-25.
22. Белик И.С., Дуцинин А.С., Никулина Н.Л. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. 2022. Т. 13. № 6. С. 44–55. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-6-4.
23. Фонтана К.А., Ерзнкян Б.А. Экономика замкнутого цикла – циркулярные образы будущего // Экономическая наука современной России. 2023. № 3 (102). С. 32–46. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-32-46.
24. Nalivaychenko, E., Tishkov, S., & Volkov, A. (2024). Effective Mechanism of Intellectual Property Management in a Company (art. 05013). In: *E3S Web of Conferences*, vol. 531. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453105013>

25. Nalivaychenko, E. V., Kirilchuk, S. P., Skorobogatova, T. N. et al. (2020). Challenges of Strategic Planning at a Modern Enterprises. *AD ALTA*, 10(1 S11), 43–46. <https://elibrary.ru/harzib>

### Сведения об авторах

Кирильчук Светлана Петровна, ORCID 0000-0001-6888-1981, SPIN 6715-1385, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, [skir12@yandex.ru](mailto:skir12@yandex.ru)

Наливайченко Екатерина Владимировна, ORCID 0000-0003-0578-5997, SPIN 1212-6361, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, [katnaliv@yandex.ru](mailto:katnaliv@yandex.ru)

### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 11.01.2026, рассмотрена 10.02.2026, принята 12.03.2026

### References

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
3. Andreeva, O. V., & Sonina, A. O. (2022). Russian Companies ESG Strategy Amidst Sanctions. *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, 3(2), 103–112. <https://doi.org/10.18334/social.3.2.114937>
4. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
5. Kabanov, D. S., & Basaev, Z. V. (2023). Impact of ESG Principles on the Company's Brand Management Strategy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 13(8), 2731–2750. <https://doi.org/10.18334/epp.13.8.118642>
6. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
7. Dubovitskaya, E., Rakitin, A., Klenina, N. et al. (2022). *Korporativnoe upravlenie i ESG-transformatsiya rossiyskikh kompaniy* [Corporate Governance and ESG Transformation of Russian Companies]. *Centr ustojchivogo razvitiya «Skolokovo» Publ.*
8. Barbieri, N., Consoli, D., Napolitano, L. et al. (2023). Regional Technological Capabilities and Green Opportunities in Europe. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 749–778. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09952-y>
9. Borovitskaya, M. V. (2024). The Green Economy in Russia: The Realities of Today. *Economic Sciences*, 231, 65–72. <https://doi.org/10.14451/1.231.65>
10. Klyueva, V. A., & Saliyenko, N. V. (2024). Current Trends of Green Transformation in Russia and in the World. *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, 5(1), 21–36. <https://doi.org/10.18334/social.5.1.120703>
11. Rodchenkov, M. V. (2025). The Subjectivity of Corporate ESG Ratings: A Regional and Sectoral Aspect. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, 41(3), 421–446. <https://elibrary.ru/lfgkqp>
12. Kartikasary, M., Adi, M., Sitinjak, M. et al. (2023). Environmental, Social and Governance (ESG) Report Quality and Firm Value in Southeast Asia. *E3S Web of Conferences*, 426, 02087. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602087>

13. Dobrick, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Size Bias in Refinitiv ESG Data. *Finance Research Letters*, 55(B), 104014. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104014>
14. Bifulco, G.M., Savio, R., Paolone, F., & Tiscini, R. (2023). The CSR Committee as Moderator for the ESG Score and Market Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 3231–3241. <https://doi.org/10.1002/csr.2549>
15. Nidumolu R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, 9(87), 56–64.
16. Izmailova, M. A. (2022). Implementation of ESG Strategies of Russian Companies under Sanctions Restrictions. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 13(2), 185–201. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201>
17. Elkington, J. (2007). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
18. Savenko, O. L., & Hristova, S. M. (2023). ESG-factors of Development of the Russian Corporate Sector in the New Reality. *The Eurasian Scientific Journal*, 15(6), 46. <https://elibrary.ru/eosjpf>
19. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
20. Hercik, Yu. G., & Drobot, E. V. (2023). Climate Project Management in Cluster Structures Using the PRISM Methodology. *Russian Journal of Innovation Economics*, 13(3), 1365–1394. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.3.118669>
21. Danilov, Yu. A. (2021). The Concept of Sustainable Finance and the Prospects for its Implementation in Russia. *Voprosy ekonomiki*, 5, 5–25. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-5-5-25>
22. Belik, I. S., Dutsinin, A. S., & Nikulina, N. L. (2022). Financial State and Investment Attractiveness of Russian Public Companies: The Effect of ESG Factors. *The Manage*, 13(6), 44–55. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-6-4>
23. Fontana, K. A., & Yerznkyan, B. A. (2023). Circular Economy – Circular Visions of the Future. *Economics of Contemporary Russia*, 3, 32–46. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3\(102\)-32-46](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3(102)-32-46)
24. Nalivaychenko, E., Tishkov, S., & Volkov, A. (2024). Effective Mechanism of Intellectual Property Management in a Company (art. 05013). In: *E3S Web of Conferences*, vol. 531. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453105013>
25. Nalivaychenko, E. V., Kirilchuk, S. P., Skorobogatova, T. N. et al. (2020). Challenges of Strategic Planning at a Modern Enterprises. *AD ALTA*, 10(1 S11), 43–46. <https://elibrary.ru/harzib>

### About the authors

Svetlana P. Kirilchuk, ORCID 0000-0001-6888-1981, SPIN 6715-1385, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Enterprise Economics Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, [skir12@yandex.ru](mailto:skir12@yandex.ru)

Ekaterina V. Nalivaychenko, ORCID 0000-0003-0578-5997, SPIN 1212-6361, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Enterprise Economics Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, [katnaliv@yandex.ru](mailto:katnaliv@yandex.ru)

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 11.01.2026, reviewed 10.02.2026, accepted 12.03.2026