ESG 2.0: от моды к практичности

Как меняется ESG-повестка в России и чего ждать от новых зеленых стратегий компаний



Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Если в начале 2020-х ESG-повестка в России во многом воспринималась как ответ на внешние ограничения и требования глобальных рынков, то к 2026 году риторика заметно изменилась. Повестка становится более приземленной и прагматичной: компании все чаще оценивают экологические и социальные инициативы через их влияние на бизнес-результаты и KPI, а не как элемент имиджа. Фокус смещается от благотворительности к управлению нефинансовыми рисками и работе со стейкхолдерами, а универсальные глобальные ориентиры уступают место задачам, привязанным к национальным приоритетам. «Б.О» разобрался, как ESG в России перестает быть «модной упаковкой» и превращается в инструмент конкурентоспособности.

От теории к практике

Один из самых заметных сдвигов последних лет — постепенный переход ESG от статуса «модной повестки» к роли прикладного инструмента бизнеса, подчеркнули опрошенные «Б.О» представители российских компаний. Если в начале пути формирования устойчивой повестки бизнес во многом фокусировался на декларациях, стратегиях и внешнем позиционировании, то сегодня на первый план выходит практическая ценность: влияние на риски и устойчивость бизнес-моделей. «Повестка устойчивого развития перестала быть в первую очередь про отчетность и митигацию выбросов парниковых газов», а стала больше фокусироваться на адаптации бизнеса — к климатическим изменениям и технологической трансформации экономики», — отметила вице-президент по ESG СберБанка **Марина Булова.**



Российские компании и эксперты выделяют тенденцию «на практичность»: по сути, ESG перестает быть отчетной дисциплиной и становится частью операционного управления и стратегического планирования. «Смысловой акцент очевидно сместился: ESG — уже не модный ярлык, а управленческий инструмент, который влияет на стоимость финансирования, управление рисками, доверие и лояльность клиентов и качество решений. Интерес не исчез, но "модная упаковка" стала менее важной. Для бизнеса сегодня важнее не термин, а то, как повестка помогает решать реальные задачи», — подчеркнула директор по устойчивому развитию и международному сотрудничеству ДОМ.РФ, вице-президент — директор по устойчивому развитию Банка ДОМ.РФ **Марина Слуцкая.** В Газпромбанке также фиксируют сдвиг в сторону прикладной логики: «Подход изменился — он стал более практичным, направленным на то, чтобы соединить экологию и общественное благо с технологическим развитием и созданием высокой добавленной стоимости», — указали в пресс-службе банка.

Внутри этой логики формируется и отдельный рынок ESG-продуктов: кредитные инструменты, страхование, аналитические и сервисные решения, связанные с оценкой устойчивости. Как отметили в Сбербанке, ESG сегодня выступает одновременно и как инструмент управления рисками, и как фактор формирования доходности, а сами ESG-продукты уже генерируют выручку. В результате устойчивость напрямую начинает влиять не только на репутацию компаний, но и на их финансовый результат.

Новые стратегии

К 2025 году ESG-повестка в России подошла к важной точке — завершился первый цикл стратегий, разработанных в начале 2020-х. Это заставило компании не просто обновить документы, а пересобрать сам подход к этому направлению. Если раньше ESG-стратегия зачастую существовала как отдельный документ с набором долгосрочных целей и KPI, то сегодня компании отходят от этой модели.

В Сбере этот сдвиг описывают как фундаментальный: теперь стратегия компаний должная строиться вокруг способности прогнозировать и оперативно реагировать на изменения. И ESG-критерии в этом плане — ключ к осознанным и взвешенным решениям. Марина Булова отмечает, что раньше акцент делался на сокращении выбросов углекислого газа и декарбонизации, тогда как сейчас — на устойчивости к внешним шокам. Поэтому в текущей ESG-стратегии Сбера ключевыми являются два вектора: адаптация бизнеса к природным вызовам и социальная адаптация к AI-трансформации рынков.

В ДОМ.РФ пошли еще дальше и фактически отказались от идеи отдельной ESG-стратегии. Новая стратегия развития на 2026–2030 годы сразу включает в себя устойчивое развитие как неотъемлемую часть общей бизнес-логики. «Мы пошли путем не "параллельного ESG-документа", живущего отдельно от бизнеса, а вшивания устойчивого развития в общую корпоративную стратегию. Это очень важный сдвиг: устойчивое развитие перестает быть внешним приложением и становится частью базовой стратегической логики», — поделилась подходом банка Марина Слуцкая.

Причины этих изменений во многом общие для всех игроков. Во-первых, вырос уровень неопределенности — как экономической, так и климатической. В таких условиях жесткие долгосрочные цели теряют практическую ценность, уступая место адаптивным системам управления. Во-вторых, компании прошли первый цикл ESG и увидели, какие инструменты действительно работают. «Главный вывод первых двух циклов стратегии устойчивого развития: наибольшую ценность дают не декларативные показатели, а инструменты, встроенные в операционную модель и позволяющие снижать риски или увеличивать доходность», — пояснили в Сбере. В-третьих, усилилось влияние регулятора и национальной повестки. Новые стандарты, таксономии и требования к отчетности делают ESG более структурированным и «приземленным» инструментом. Как подчеркнули в Газпромбанке, наиболее значимым для российского финансового рынка событием стало принятие Банком России риск-ориентированного стимулирующего регулирования, которое позволяет применять льготные веса для расчета достаточности капитала при финансировании зеленых и переходных проектов из приоритетного перечня национальной таксономии. «Для банков возможность применения льгот на капитал является хорошей мотивацией для добавления в свой портфель таких проектов», — отметили в пресс-службе организации.



ESG интегрируется в бизнес

Еще один ключевой сдвиг — изменение места устойчивого развития внутри компаний. ESG перестает существовать как отдельная функция или «надстройка» и становится частью повседневной бизнес-логики: от продуктовых решений до риск-менеджмента и клиентского опыта. Как рассказал руководитель отдела публичного анализа облигаций Совкомбанка **Арсений Автухов,** многие компании предпочитают интегрировать ESG в существующие процессы, а не создавать отдельные структуры. Похожую трансформацию описывают и в ДОМ.РФ, где ESG за последние годы окончательно стал частью основной стратегии развития компании.

На практике это означает, что ESG перестает быть ответственностью одной команды и становится зоной ответственности всей организации: ESG-повестка синхронизируется с закупками, финансами, управлением персоналом, рисками, качеством клиентского сервиса, ИТ и многими другими подразделениями. В МТС Банке также делают ставку на кросс-функциональную модель, где центр реализации программ по устойчивому развитию и ESG кредитной организации занимается разработкой стратегии, планов и проектов, вовлекая в их реализацию все подразделения банка, отметила руководитель центра реализации программ по устойчивому развитию и ESG МТС Банка **Анастасия Григорьева.**

Такой подход позволяет быстрее масштабировать практики и напрямую связывать их с бизнес-результатами. Например, в ДОМ.РФ подразделение устойчивого развития сегодня выступает не как «центр отчетности», а как «центр экспертизы, формирующий на базе направлений, продуктов и инструментов группы продукты и инструменты «устойчивого развития». Иными словами, ESG-команды превращаются во внутренние консалтинговые и продуктовые центры, а не в просто административные единицы.

Сдвиг к “S”

Еще один заметный тренд последних лет, который будет переосмыслен и в новых стратегиях компаний, — усиление социальной составляющей ESG. Если раньше в центре внимания чаще находились климат и экология, то сегодня компании все чаще смещают фокус в сторону человека: качества его жизни, здоровья и образования. Этот сдвиг во многом отражает изменения и в самой экономике России.

«Социальная составляющая сегодня фактически перезапускается. Если раньше она была только про инклюзию и базовые социальные инициативы, то сейчас большую роль начинает играть адаптация к изменениям рынка труда», — пояснила Марина Булова. Масштаб огромный: по данным Всемирного экономического форума, 59% глобальной рабочей силы потребуется переквалификация к 2030 году, при этом спрос на специалистов с навыками работы с нейросетями в России в 2025 году вырос на 31%, а количество резюме с указанием AI-компетенций увеличилось на 167% (данные hh.ru). Поэтому инве-

Если раньше в центре внимания чаще находились климат и экология, то сегодня компании все чаще смещают фокус в сторону человека: качества его жизни, здоровья и образования

стиции в таргетированное образование и рескиллинг становятся не социальной нагрузкой, а экономически обоснованными инвестициями. Устойчивость бизнеса завтра будет напрямую связана с тем, насколько он способен быстро адаптироваться и трансформироваться сам, при этом переобучая и подготавливая людей, добавила эксперт.

О тренде на «социальность» рассказали и в МТС Банке, который в главных направлениях деятельности на 2026 год ключевым для себя выделил именно социальные проекты. Речь идет о фокусе на развитие цифровых финтех-продуктов путем встраивания социальной и экоповестки в клиентские пути. «Мы формируем экосистему поддержки сообществ через наши ключевые банковские продукты. Например, постоянная категория кешбэка “Благотворительность” для держателей премиальных дебетовых карт, а также сервис “Добро Pay” для округления покупок на благотворительность», — поделилась подходом Анастасия Григорьева.

Социальные инициативы при этом становятся более системными и инфраструктурными. Например, в Совкомбанке ключевым проектом ESG-повестки является проект «Технологии Добра» — благотворительная инициатива банка, направленная на цифровую и инфраструктурную поддержку некоммерческих организаций в России. Проект открывает НКО бесплатный доступ к современным технологиям, цифровым платформам, финансовым инструментам и образовательным ресурсам для повышения эффективности работы. «Мы считаем, что такие практики, когда бизнес поддерживает развитие социальной инфраструктуры, являются одними из наиболее устойчивых и измеримых форм вклада в устойчивое развитие», — прокомментировал Арсений Автухов. Платформа «Технологии добра» в 2024 году была отмечена экспертным советом Премии FINAWARD и стала победителем в номинации «Социальный проект».

От букв к цифре

Еще одна заметная тенденция в ESG-повестке — изменение самой логики раскрытия информации. Компании все меньше ориентируются на большие текстовые отчеты с описанием инициатив и все больше — на структурированные данные, метрики и машиночитаемую отчетность. По сути, ESG постепенно превращается из нарратива в набор цифр. В МТС Банке этот переход формулируют максимально прямо. По словам Анастасии Григорьевой, компании «идет по пути минимизации текстовой части и большей систематизации цифровых данных, сбора так называемого датабука». Подобный формат помогает быстро анализировать и сравнивать показатели, что дает возможность использовать данные, в том числе в управленческих решениях.

При этом компании стремятся уйти от практики раскрытия нефинансовой информации только ради публикации и сделать это раскрытие более качественным. Например, в ДОМ.РФ предлагают в перспективе раскрывать только существенную информацию, которая влияет на финансовые результаты, «учитывая растущее в арифметической прогрессии количество заинтересованных сторон в раскрытии информации в области устойчивого развития, а также разнообразие рекомендаций и метрик». Речь идет о 30–40 показателях, публикуемых в понятной и единой методологии, диверсифицированных по отраслям (условно, водопотребление и показатели промышленной безопасности критичны для производств, но малосущественны для финансовых организаций).

Будущее российского ESG

По мнению опрошенных «Б.О» участников рынка, повестка ESG в России на горизонте ближайших 3–5 лет точно не потеряет значимости, однако станет существенно более прикладной, локальной и встроенной в экономическую логику отдельных отраслей. Марина Слуцкая описала это так: «Меньше абстракции, больше связи с реальной экономикой». «Она будет меньше зависеть от общих импортированных формулировок и больше — от национальных задач: качество жилья, энергоэффективность, доступная среда, кадровая устойчивость, прозрачность цепочек поставок, машиночитаемая отчетность, верифицируемые финансовые инструменты», — уточнили в ДОМ.РФ.

ESG-повестка российских компаний сегодня во многом ориентирована на национальные приоритеты и внутреннюю повестку. Однако, как отмечают в Газпромбанке, даже в условиях такой локализации она остается связанной с глобальным контекстом и международными тенденциями. При этом роль национальной регуляторной архитектуры — таксономии, стимулирующих мер и стандартов раскрытия — будет усиливаться. Б.О