

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ESG-СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА*DOI: <https://doi.org/10.24891/msfutu>EDN: <https://elibrary.ru/msfutu>**Наталья Владимировна МАЛИНОВСКАЯ**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

e-mail: nvmali@mail.ru

ORCID: 0000-0001-8153-2233

SPIN: 6163-4825

История статьи:

Рег. № 662/2025

Получена 15.10.2025

Одобрена 07.11.2025

Доступна онлайн

29.01.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 657.6

JEL: M41, M42

Ключевые слова:

ESG-политика,
ESG-стратегии,
ESG-трансформация,
концепция, стратегия,
устойчивое развитие,
экономические
субъекты
государственного
сектора

Аннотация

Предмет. ESG-стратегия как основа для достижения целей устойчивого развития в условиях ESG-трансформации государственного сектора.

Цели. Обосновать необходимость разработки концепции развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора и определить ее содержательное наполнение.

Методология. Исследование основано на анализе, синтезе, сравнении, обобщении и абстрагировании.

Результаты. Обоснована необходимость разработки концепции развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора как драйвера достижения целей устойчивого развития и нивелирования рисков, связанных с устойчивым развитием в условиях глобальных вызовов и санкций. Определены цели стратегии, основополагающие принципы и этапы реализации концепции.

Выводы. Предложенная концепция развития ESG-стратегии направлена на повышение экологической, социальной и корпоративной ответственности экономических субъектов государственного сектора. Результаты исследования могут быть использованы регуляторами и руководством экономических субъектов государственного сектора, а также стать основой для дальнейших научных исследований.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Малиновская Н.В. Концепция развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2026. – № 1. – С. 138 – 151. DOI: 10.24891/msfutu EDN: MSFUTU

Концепция устойчивого развития получает все большее признание не только в глобальном масштабе, но и в России. Многие коммерческие экономические субъекты государственного сектора уже включают в свои корпоративные стратегии вопросы, связанные с устойчивым развитием, затрагивающие экологический и социальный аспекты, а также корпоративное управление.

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию ПНИР (ПИ-24) «Развитие методики оценки, анализа и контроля устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора».

Однако предложенной на государственном уровне концепции развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора нет. В статье сформулированы отдельные предложения по разработке такой концепции.

Исследованием вопросов, связанных с ESG-трансформацией экономических субъектов государственного сектора, занимается широкий круг ученых. Среди работ последних лет можно выделить работы А.Б. Берендеевой [1], Х.А. Константиныди и А.М. Пахалова [2], Н.В. Макогоновой и М.В. Леденевой [3], А.Е. Песоцкой [4], Т.Г. Пыльневой, С.М. Качаловой и В.С. Кондратковой [5].

Проблемам развития ESG-контроля как эффективного инструмента, позволяющего осуществлять мониторинг, анализ и оценку соблюдения ESG-принципов в деятельности государственных органов и организаций государственного сектора, а также реализации государственной политики в области устойчивого развития посвящены работы М.В. Мельник и М.Т. Велиханова [6], Л.А. Налоевой и Е.А. Федченко [7].

Развитию методики финансового анализа на основе учета ESG-факторов и ESG-анализа как нового направления экономического анализа, инструмента реализации ESG-стратегии посвящены труды О.В. Ефимовой [8, 9] и В.Г. Когденко [10].

Изменению роли аудита в условия ESG-трансформации посвящены исследования И.Н. Богатой и Е.М. Евстафьевой [11], Р.П. Булыги и И.В. Сафоновой [12], Н.А. Продановой и С.Н. Коваленко [13].

Исследованию проблемных зон и разработке рекомендаций по раскрытию отчетной информации в формате ESG организациями государственного сектора с учетом специфики сфер их деятельности и актуальных задач развития экономики России посвящены исследования Р.П. Булыги, М.В. Мельник, О.В. Рожновой и др. [14].

Развитию концепции составления интегрированной отчетности в организациях государственного сектора как инструмента повышения уровня информационной прозрачности и внедрения ее в практику экономических субъектов посвящены работы Н.В. Малиновской [15–17].

Анализ корпоративной отчетности коммерческих экономических субъектов государственного сектора показал, что многие из них следуют современной тенденции ESG-трансформации. В частности, Госкорпорация «Росатом» интегрировала вопросы устойчивого развития в свою стратегию деятельности на период до 2030 г.

Понимая, что достижение целей устойчивого развития возможно только при сотрудничестве на всех уровнях – глобальном, национальном и местном, – совместной работе, основанной на общих разделяемых принципах и ценностях, видении и целях, ориентированных на интересы как отдельных людей, организации, так и планеты в целом, ГК «Росатом» определила пять приоритетов ESG-трансформации, представленных в *табл. 1*, и следующие приоритетные задачи в области устойчивого развития на горизонте до 2030 г.

1. Лидерство в климатической повестке в России.
2. Не менее 80% выручки от «зеленых» продуктов.
3. Доступ к «зеленому» финансированию.
4. Высокие позиции в российских и зарубежных ESG-рейтингах.
5. Системная работа над улучшением ESG-индикаторов¹.

¹ Росатом. Отчет о прогрессе в области устойчивого развития за 2023 г.

URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/rosatom_esg_2023.pdf

В отчете о прогрессе в области устойчивого развития за 2023 г. компания проинформировала заинтересованные стороны о достигнутых за отчетный год результатах в разрезе поставленных задач, выраженных в конкретных показателях, а именно:

- 28 продуктовых направлений, в том числе АЭС малой мощности, ветроэнергетика и накопители энергии, прошли процедуру внутренней ESG-квалификации, способствуя повышению «зеленой» составляющей продуктовой линейки;
- более 300 млрд руб., полученных за привлечения «зеленых» займов (ESG-кредитов и «зеленых» облигаций), направлены на рефинансирование проектов сооружения ветропарков в России и проекта АЭС «Аккую» в Турции;
- достигнуты высокие позиции в семи ESG-рейтингах различных рейтинговых агентств;
- впервые определен углеродный след жизненного цикла АЭС, который составил 5,8 г CO₂-эквивалента на киловатт-час²;
- имеется библиотека ESG-индикаторов, реализуется комплекс мероприятий по управлению их динамикой.

АО «Почта России»³ также придерживается принципов устойчивого развития. В мае 2021 г. компания утвердила Стратегию развития на период 2020–2030 гг., включив в нее четыре приоритетных направления устойчивого развития. Среди них:

- экология;
- поддержка уязвимых слоев населения;
- здоровье, спорт и активный образ жизни;
- сохранение культурного наследия и образование.

По каждому из направлений определен ряд задач (табл. 2). В стратегии установлены целевые значения на 2025 г. по комплексу показателей, часть из которых связана с ESG-повесткой, в частности:

- доля закупок товаров и услуг у субъектов МСП (более 25–30%);
- снижение выбросов CO₂ на 1 кг груза (20% к уровню 2020 г.);
- доля почтовых отделений, адаптированных под нужды маломобильных клиентов (45%);
- доля работников, обладающих цифровой грамотностью (90%)⁴.

Как отмечается в годовом отчете АО «Почта России» за 2023 г., основным инструментом реализации стратегии и управления эффективностью Общества является система ключевых показателей эффективности (КПЭ)⁵.

Однако среди утвержденных Советом директоров на 2023 г. КПЭ только один показатель – доля граждан, удовлетворенных качеством работы Общества – связан с устойчивым развитием и характеризует социальный аспект. Таким образом, система КПЭ значительно отличается от системы показателей, по которым установлены целевые значения для реализации стратегии развития Общества.

² Там же.

³ Особенность модели корпоративного управления Акционерного Общества заключается в том, что все акции «Почты России» принадлежат единственному акционеру – Российской Федерации.

⁴ АО «Почта России». Годовой отчет за 2023 г.

URL: https://www.pochta.ru/assets/Prezentaczionnaya_versiya_godovogo_otcheta_Pochty_Rossii_za_2023_god_037a65b131.pdf

⁵ Там же.

АО «Почта России» содействует достижению целей устойчивого развития (ЦУР), участвует в реализации национальных проектов России. Корреляция ее собственных приоритетов в области устойчивого развития с ЦУР и национальными проектами России представлена на *рис. 1*.

Необходимость включения ESG-факторов в стратегии развития экономических субъектов обусловлена рядом причин, среди которых для коммерческих организаций государственного сектора наиболее значимыми являются:

- повышение инвестиционной привлекательности, поскольку все больше инвесторов, в особенности институциональных (страховых организаций, негосударственных пенсионных фондов, управляющих активами компаний), ориентированы на учет в своих инвестиционных стратегиях ESG-факторов в целях более эффективного распределения капитала и снижения рисков, в том числе связанных с переходом к низкоуглеродной экономике;
- возможность привлечения финансирования на более выгодной основе, поскольку в настоящее время финансовые организации активно развивают продукты, поддерживающие реализацию национальных проектов, государственных программ, федеральных целевых программ, вносящих вклад в достижение целей устойчивого развития ООН, и учитывающие достижения экономического субъекта по ключевым показателям эффективности в области устойчивого развития;
- улучшение финансовых показателей за счет снижения расходов на энергоносители, эксплуатационных расходов, уменьшения платы за негативное воздействие, отсутствия штрафов за нарушение экологического законодательства;
- увеличение лояльности потребителей, которые придерживаются принципов ESG при принятии решений о покупке;
- рост устойчивости и адаптивности бизнес-моделей, учитывающих потребность и влияние на шесть видов капитала, а не только на финансовый;
- повышение вовлеченности сотрудников, способствующее их удержанию, снижению бизнес-рисков и улучшению репутации в сообществах регионов присутствия.

Достижение целей устойчивого развития, как справедливо отмечает в своем исследовании А.В. Мартынов, возможно только при участии всего общества, а, значит, его представляющих субъектов общественной регуляции, главным из которых выступает само государство, роль которого как системного регулятора по-прежнему остается неоспоримой... Без активного участия государственных агентств на всех трех системных уровнях – федеральном, региональном и местном – в необходимой мере не достижимы целевые ориентиры устойчивого развития в части индикаторов производства и потребления ресурсов, состояния социальной сферы и разрешения гуманитарных проблем [18].

В настоящее время инструментами реализации стратегии устойчивого развития на уровне государства являются национальные проекты и целевые программы. На уровне экономического субъекта – долгосрочные программы развития и планы реализации стратегии, которые содержат приоритеты развития экономического субъекта, задачи, мероприятия и показатели, направленные на достижение его стратегических целей.

Большую роль в методической помощи экономическим субъектам государственного сектора в разработке эффективной политики по внедрению экологической, социальной и корпоративной ответственности в процессы управления, стратегию, средства контроля и процедуры, используемые для мониторинга, управления и надзора за деятельностью в условиях глобальных вызовов и санкционных ограничений, может сыграть разработка Концепции развития ESG-стратегии.

Основной целью Концепции развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора (далее – Концепция) является определение принципов, приоритетных целей, задач, направлений и механизмов ESG-трансформации, стимулирование к повышению прозрачности результатов воздействия их деятельности на общество и окружающую среду.

В Российской Федерации разработана достаточная нормативно-правовая база, на которую может опираться разработка Концепции. Ключевые документы, которые должны быть учтены при разработке Концепции развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора, представлены в *табл. 3*.

Реализацию Концепции предлагается осуществлять в два этапа.

На I этапе планируется:

- определить необходимые ресурсы и инвестиции для внедрения ESG-подхода;
- разработать ESG-политики по каждому аспекту (экологическому, социальному и управленческому) или единую ESG-политику, охватывающую все три аспекта;
- определить ключевые процессы, технологии, инструменты реализации Концепции;
- установить зоны ответственности и функциональные обязанности участников процесса.

На II этапе планируется продолжить работу по реализации Концепции. В случае появления новых глобальных вызовов и санкционных ограничений (или их ослабления), изменения приоритетов развития и условий деятельности экономического субъекта государственного сектора могут потребоваться пересмотр, корректировка и совершенствование разработанных на I этапе политик, процессов, технологий и инструментов реализации Концепции, определение новых зон ответственности и перераспределение функциональных обязанностей участников процесса.

Концепция должна основываться на следующих принципах:

- подотчетности (экономический субъект государственного сектора должен быть подотчетным за свое воздействие на общество, экономику и окружающую среду, нести ответственность перед контролирующими его лицами и перед государством за меры, принимаемые для предотвращения непреднамеренных и непредвиденных негативных воздействий);
- прозрачности (экономический субъект государственного сектора должен быть прозрачным в своих решениях и деятельности, приводящих к воздействию (существующему или потенциальному, положительному или отрицательному) на общество и окружающую среду);
- этичного поведения (экономический субъект государственного сектора должен осуществлять свою деятельность, опираясь на традиционные российские духовно-нравственные ценности, такие как честность, справедливость, добросовестность, патриотизм, честная конкуренция и др.);
- уважения интересов заинтересованных сторон (экономический субъект государственного сектора должен уважать и учитывать интересы, потребности и ожидания различных групп заинтересованных сторон и реагировать на них);
- человекоцентричности (экономический субъект государственного сектора должен соблюдать права человека, обеспечивать социальную справедливость и равенство возможностей);
- соблюдения верховенства закона (экономический субъект государственного сектора должен соблюдать требования законов и нормативных актов).

Концепция должна учитывать цели ESG-политики, в которой высшее руководство экономического субъекта государственного сектора официально заявляет об основных

намерениях и направлениях деятельности в отношении экологической, социальной и управленческой результативности, обеспечивающие основу для разработки и установления задач, направленных на реализацию ESG-стратегии.

Целями ESG-политики коммерческих экономических субъектов государственного сектора могут быть:

- повышение инвестиционной привлекательности;
- привлечение финансового капитала на более выгодных условиях;
- улучшение рейтингов, обеспечивающих положительный имидж;
- снижение углеродного следа производимой продукции;
- рост энергоэффективности за счет использования наилучших доступных технологий, разработанных на основе современных достижений науки и техники, и наилучшим образом сочетающих критерии достижения целей охраны окружающей среды;
- повышение информационной прозрачности.

Целями ESG-политики некоммерческих экономических субъектов государственного сектора и органов государственного управления могут быть:

- повышение эффективности реализации социальной функции;
- создание благоприятной среды для жизни за счет улучшения экологической и социальной составляющей;
- создание благоприятного инвестиционного климата;
- противодействие коррупции;
- повышение информационной прозрачности.

ESG-стратегия должна включать конкретные задачи и индикаторы их достижения, учитывающие специфику деятельности экономического субъекта государственного сектора. Пример стратегических задач в области устойчивого развития и целевых показателей их выполнения Госкорпорации «Росатом» и АО «Почта России» приведен в данной работе. Важно, чтобы показатели были не только связаны между собой, но и согласовывались с национальными и наднациональными целями.

Одним из инструментов, позволяющих экономическим субъектам государственного сектора информировать заинтересованных сторон о прогрессе в достижении целевых показателей по экологической, социальной и корпоративной ответственности, установленных ими самостоятельно или требуемых к достижению согласно законодательству, вкладу в социально-экономическое развитие России, повышение качества жизни граждан, устойчивое развитие страны, является отчетность в области устойчивого развития.

Контур такой отчетности для экономических субъектов государственного сектора, представляющих государственные корпорации, государственные компании, публично-правовые компании, государственные унитарные предприятия, определены в Методических рекомендациях по подготовке отчетности об устойчивом развитии, разработанные Министерством экономического развития Российской Федерации и утверждены приказом Минэкономразвития России от 01.11.2023 № 764.

Предложенная концепция развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора направлена на стимулирование экономических субъектов государственного сектора повышать и оценивать свой вклад в экономический рост общества, обеспечение социальной справедливости и сохранение окружающей среды в условиях постоянных трансформационных изменений, глобальных вызовов и санкционных ограничений.

Таблица 1**Приоритеты ESG-трансформации ГК «Росатом»****Table 1****ESG transformation priorities of the Rosatom Group**

Уровень направленности приоритетов	Приоритеты
Для мира	«Росатом» для чистой планеты и человека
Для страны	«Росатом» для развития регионов присутствия
Для бизнеса	Продукты соответствуют «зеленым» требованиям ESG-качество процессов
Для человека	«Росатом» для раскрытия человеческого потенциала

Источник: авторская разработка по данным Стратегического отчета ГК Росатом за 2023 г.

URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/app/rosatom_2023_1.pdf

Source: Authoring, based on the Rosatom State Corporation Strategic Report for 2023 data.

URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/app/rosatom_2023_1.pdf

Таблица 2**Главные направления устойчивого развития АО «Почта России»****Table 2****Key areas of sustainable development of AO Russian Post**

Направления устойчивого развития	Задачи
Экология	Сокращение бумажного и углеродного следа. Разумное потребление природных ресурсов. Повторное использование материалов и утилизация отходов. Сокращение выбросов парниковых газов за счет использования электротранспорта и транспорта на природном газе. Применение энергосберегающих технологий. Реализация экологических волонтерских проектов
Поддержка уязвимых групп населения	Адаптация почтовых отделений под нужды маломобильных клиентов или клиентов с инвалидностью. Трудоустройство и адаптация в коллективе людей с инвалидностью. Партнерские проекты с благотворительными фондами. Организация благотворительных подписок в пользу домов престарелых, детских домов, сельских библиотек, хосписов и других социальных учреждений. Благотворительная доставка. Забота о ветеранах и пенсионерах отрасли связи
Здоровье. Спорт и активный образ жизни	Поддержка здоровья и здорового образа жизни работников «Почты России». Поддержка мероприятий, способствующих популяризации массового спорта. Оборудование «уголков здоровья» тонометрами, пульсоксиметрами и бесконтактными термометрами. Доставка на дом безрецептурных лекарств, не требующих специальных температурных условий хранения. Доставка по почте биоматериала добровольцев (проб буккального эпителия) для анализа и включения данных в регистр доноров костного мозга
Сохранение культурного наследия и образование	Поддержка и реализация культурных проектов. Сохранение объектов, представляющих культурную и историческую ценность, в том числе почтамтов и почтовых кварталов. Образовательные и развивающие проекты для работников. Профориентация молодежи.

Направления устойчивого развития	Задачи
	Проведение соревнований и образовательных программ для развития инновационных бизнесов

Источник: авторская разработка по данным АО «Почта России». Годовой отчет за 2023 г.

URL: https://www.pochta.ru/assets/Prezentacziennaya_versiya_godovogo_otcheta_Pochty_Rossii_za_2023_god_037a65b131.pdf

Source: Authoring, based on the AO Russian Post Annual Report for 2023 data.

URL: https://www.pochta.ru/assets/Prezentacziennaya_versiya_godovogo_otcheta_Pochty_Rossii_za_2023_god_037a65b131.pdf

Таблица 3

Ключевые документы, которые должны быть учтены при разработке Концепции развития ESG-стратегии экономических субъектов государственного сектора

Table 3

Key documents that should be taken into account when developing the Concept for the development of an ESG strategy for the public sector economic entities

Название документа	Кем и когда принят документ
О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию	Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 № 440
О национальных целях развития РФ на период до 2030 года	Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474
О сокращении выбросов парниковых газов	Указ Президента Российской Федерации от 04.11.2020 № 666
О мерах по реализации государственной научно-технической политики в области экологического развития Российской Федерации и климатических изменений	Указ Президента Российской Федерации от 08.02.2021 № 76
О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года	Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309
Об ограничении выбросов парниковых газов	Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ
Цели и основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 № 1912-р
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	Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 № 1587
Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.10.2021 № 3052-р
ГОСТ Р 71198-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса	Приказ Росстандарта от 29.12.2023 № 1765-ст

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Взаимосвязь приоритетов в области устойчивого развития АО «Почта России», ЦУР и национальных проектов России

Figure 1

The interconnection of priorities in the field of sustainable development of AO Russian Post, SDGs, and Russia's national projects

ЦУР	Национальные проекты России	Приоритеты устойчивого развития Почта России
Хорошее здоровье и благополучие	Здравоохранение Демография	Здоровье. Спорт и активный образ жизни
Качественное образование	Образование	Сохранение культурного наследия и образование
Достойная работа и экономический рост	Демография	Поддержка уязвимых групп населения
Индустриализация Инновации Инфраструктура	Цифровая экономика Международная кооперация и экспорт	–
Устойчивые города и населенные пункты	Жилье и городская среда Цифровая экономика	Поддержка уязвимых групп населения
Ответственное потребление и производство	Экология	Экология
Борьба с изменением климата	Экология	Экология
Партнерство в интересах устойчивого развития	Туризм и индустрия гостеприимства	Сохранение культурного наследия и образование

Источник: авторская разработка по данным АО «Почта России». Годовой отчет за 2023 г.

URL: https://www.pochta.ru/assets/Prezentatsionnaya_versiya_godovogo_otcheta_Pochty_Rossii_za_2023_god_037a65b131.pdf

Source: Authoring, based on the AO Russian Post Annual Report for 2023 data.

URL: https://www.pochta.ru/assets/Prezentatsionnaya_versiya_godovogo_otcheta_Pochty_Rossii_za_2023_god_037a65b131.pdf

Список литературы

1. Берендеева А.Б. Место экологической составляющей в ESG-повестке субъектов экономики: многоуровневый подход // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2025. № 1. С. 11–26. EDN: KRUIOE

2. Константиныди Х.А., Пахалов А.М. Национальная политика устойчивого развития России: место и роль регионов // ЭКО. 2025. № 2. С. 54–69.
DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2025-2-54-69 EDN: METYON
3. Макогонова Н.В., Леденева М.В. ESG-трансформация в государственном управлении в России и мире // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 4. С. 112–129.
EDN: EWCZTG
4. Песоцкая А.Е. ESG-трансформация в системе государственного управления // Журнал политических исследований. 2024. Т. 8. № 3. С. 67–75.
DOI: 10.12737/2587-6295-2024-8-3-67-75 EDN: KHWKGX
5. Пыльнева Т.Г., Качалова С.М., Кондраткова В.С. Достижение устойчивого развития регионов через ESG-принципы «зеленой экономики» // Вестник РАЕН. 2025. Т. 25. № 2. С. 114–120. DOI: 10.52531/1682-1696-2025-25-2-114-120 EDN: RRJEOE
6. Мельник М.В., Велиханов М.Т. ESG-контроль экономических субъектов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 5. С. 72–79.
DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.05.03.008 EDN: GIXRAS
7. Налоева Л.А., Федченко Е.А. К проблеме организации ESG-контроля экономических субъектов государственного сектора в области устойчивого развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 8-2. С. 179–186.
DOI: 10.17513/vaael.4288 EDN: LCCDLL
8. Ефимова О.В. ESG-анализ в системе инвестиционной оценки бизнеса // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. № 1. С. 18–31. DOI: 10.17308/econ.2025.1/12869 EDN: CPMSGL
9. Ефимова О.В. Об учете факторов устойчивого развития в финансовом моделировании инвестиционных проектов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 99–111. DOI: 10.17308/econ.2021.2/3381 EDN: JTYNZP
10. Когденко В.Г. Развитие экономического анализа: прогностическая аналитика, ESG-аналитика, анализ трансформационных процессов на мезо- и микроуровнях // Учет. Анализ. Аудит. 2025. Т. 12. № 2. С. 14–28. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-2-14-28 EDN: RWNKTP
11. Богатая И.Н., Евстафьева Е.М. Роль аудита и консалтинга в обеспечении устойчивого развития экономики России // Учет и статистика. 2023. Т. 20. № 3. С. 76–84.
DOI: 10.54220/7607.2023.94.16.009 EDN: WYEGQX
12. Булыга Р.П., Сафонова И.В. Концепция ESG-аудита организаций государственного и корпоративного секторов // Аудитор. 2023. Т. 9. № 7. С. 25–36.
DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-7-25-36 EDN: DYYQQF
13. Проданова Н.А., Коваленко С.Н. Развитие ESG-аудита в новых реалиях // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2023. № 5. С. 34–40. EDN: MBZLLR
14. Булыга Р.П., Мельник М.В., Рожнова О.В. и др. Раскрытие отчетной информации в формате ESG организациями государственного сектора и ее особенности в агропромышленном комплексе России // Труды Кубанского государственного

аграрного университета. 2023. № 106. С. 24–35. DOI: 10.21515/1999-1703-106-24-35
EDN: TOKSQM

15. Малиновская Н.В. Концепция составления интегрированной отчетности в организациях государственного сектора // Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20. Вып. 11. С. 644–658. DOI: 10.24891/ia.20.11.644 EDN: YQRBDD
16. Малиновская Н.В. Национальная концепция развития интегрированной отчетности в России // Учет. Анализ. Аудит. 2024. Т. 11. № 1. С. 6–13. DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-1-6-13 EDN: VWKFJP
17. Малиновская Н.В. Организация процесса перехода к интегрированной отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2022. Т. 25. Вып. 3. С. 300–313. DOI: 10.24891/ia.25.3.300 EDN: PYPJAQ
18. Мартынов А.В. К национальной стратегии устойчивого развития // Общество и экономика. 2022. № 12. С. 40–55. DOI: 10.31857/S020736760023428-9 EDN: DERFHT

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи, Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

CONCEPT FOR THE DEVELOPMENT OF ESG STRATEGY FOR ECONOMIC ENTITIES IN THE PUBLIC SECTOR

DOI: <https://doi.org/10.24891/msfutu>

EDN: <https://elibrary.ru/msfutu>

Natal'ya V. MALINOVSKAYA

Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation

e-mail: nvmali@mail.ru

ORCID: 0000-0001-8153-2233

Article history:

Article No. 662/2025

Received 15 Oct 2025

Accepted 7 Nov 2025

Available online

29 Jan 2026

JEL Classification:

M41, M42

Keywords: ESG policy, ESG strategies, ESG transformation, concept, strategy, sustainable development, public sector economic actors

Abstract

Subject. This article discusses the ESG strategy as a basis for achieving sustainable development goals of ESG transformation of the public sector.

Objectives. The article aims to justify the need to develop a concept for the ESG strategy progression for economic entities in the public sector and define its substantive content.

Methods. For the study, I used the methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and abstraction.

Results. The article justifies the need to develop a concept for the ESG strategy as a driver for achieving sustainable progress goals and mitigating risks associated with global challenges and sanctions. It also defines the strategy objectives, fundamental principles, and the stages of implementing the concept.

Conclusions. The proposed concept is aimed at increasing the environmental, social, and corporate responsibility of public sector economic entities. Regulators and the public sector management can use the research results which serve as a basis for further scientific studies.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Malinovskaya N.V. Concept for the development of ESG strategy for economic entities in the public sector. *National Interests: Priorities and Security*, 2026, iss. 1, pp. 138–151.

DOI: 10.24891/msfutu EDN: MSFUTU

Acknowledgments

The article was prepared based on research carried out using budget funds under the State assignment of PNIR (PI-24), *Development of Methodology for Assessing, Analyzing, and Monitoring the Sustainable Development of Economic Entities in the Public Sector*.

References

1. Berendeeva A.B. [The place of the environmental component in the ESG agenda of economic entities: Multi-level approach]. *Mnogourovnevoe obshchestvennoe vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki*, 2025, no. 1, pp. 11–26. (In Russ.) EDN: KRUIJOE
2. Konstantinidi Kh.A., Pakhalov A.M. [The national policy for sustainable development of Russia: The place and role of regions]. *EKO*, 2025, no. 2, pp. 54–69. (In Russ.) DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2025-2-54-69 EDN: METYON
3. Makogonova N.V., Ledeneva M.V. [Esg-transformation in public administration in Russia and the world]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2025, no. 4, pp. 112–129. (In Russ.)

EDN: EWCZTG

4. Pesotskaya A.E. [ESG-transformation in the public administration system: Network analysis]. *Zhurnal politicheskikh issledovaniy*, 2024, vol. 8, iss. 3, pp. 67–75. (In Russ.) DOI: 10.12737/2587-6295-2024-8-3-67-75 EDN: KHWKGX
5. Pyl'neva T.G., Kachalova S.M., Kondratkova V.S. [Achieving sustainable development of regions through ESG principles of the *Green Economy*]. *Vestnik RAEN*, 2025, vol. 25, iss. 2, pp. 114–120. (In Russ.) DOI: 10.52531/1682-1696-2025-25-2-114-120 EDN: RRJEOE
6. Mel'nik M.V., Velikhanova M.T. [ESG-control of economic entities]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2023, vol. 3, iss. 5, pp. 72–79. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.05.03.008 EDN: GIXRAS
7. Naloeva L.A., Fedchenko E.A. [To the problem of organizing ESG control of economic entities in the public sector in the field of sustainable development]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2025, no. 8-2, pp. 179–186. (In Russ.) DOI: 10.17513/vaael.4288 EDN: LCCDLL
8. Efimova O.V. [ESG-analysis in the business investment valuation system]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2025, no. 1, pp. 18–31. (In Russ.) DOI: 10.17308/econ.2025.1/12869 EDN: CPMSGL
9. Efimova O.V. [Factors of sustainable development to be considered in the financial modelling of investment projects]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2021, no. 2, pp. 99–111. (In Russ.) DOI: 10.17308/econ.2021.2/3381 EDN: JTYNZP
10. Kogdenko V.G. [Development of economic analysis: Predictive analytics, ESG analytics, analysis of transformation processes at the meso- and micro-levels]. *Uchet. Analiz. Audit*, 2025, vol. 12, iss. 2, pp. 14–28. (In Russ.) DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-2-14-28 EDN: RWNKTP
11. Bogataya I.N., Evstaf'eva E.M. [the role of audit and consulting in ensuring sustainable development of the Russian economy]. *Uchet i statistika*, 2023, vol. 20, iss. 3, pp. 76–84. (In Russ.) DOI: 10.54220/7607.2023.94.16.009 EDN: WYEGQX
12. Bulyga R.P., Safonova I.V. [Concept of ESG audit of organizations in the public and corporate sector]. *Auditor*, 2023, vol. 9, iss. 7, pp. 25–36. (In Russ.) DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-7-25-36 EDN: DYYQQF
13. Prodanova N.A., Kovalenko S.N. [Development of ESG audit in new realities]. *Bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie v byudzhetykh organizatsiyakh*, 2023, no. 5, pp. 34–40. (In Russ.) EDN: MBZLLR
14. Bulyga R.P., Mel'nik M.V., Rozhnova O.V. et al. [Disclosure of reporting information by public sector organizations in the ESG format and its features in the agro-industrial complex of Russia]. *Trudy Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2023, no. 106, pp. 24–35. (In Russ.) DOI: 10.21515/1999-1703-106-24-35 EDN: TOKSQM
15. Malinovskaya N.V. [The concept of integrated reporting in public sector organizations]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2017, vol. 20, iss. 11, pp. 644–658. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.20.11.644 EDN: YQRBDD

16. Malinovskaya N.V. [National concept for the development of integrated reporting in Russia]. *Uchet. Analiz. Audit*, 2024, vol. 11, iss. 1, pp. 6–13. (In Russ.) DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-1-6-13 EDN: VWKFJP
17. Malinovskaya N.V. [Organizing the transition to integrated reporting]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2022, vol. 25, iss. 3, pp. 300–313. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.25.3.300 EDN: PYPJAQ
18. Martynov A.V. [On the national strategy of sustainable development]. *Obshchestvo i ekonomika*, 2022, no. 12, pp. 40–55. (In Russ.) DOI: 10.31857/S020736760023428-9 EDN: DERFHT

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.