

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.18.74.026

Трансформация системы внутреннего контроля на основе ESG-принципов: многоуровневая модель и опыт апробации в России

Курганский Алексей Андреевич

Магистр,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82;
e-mail: alexkur99@mail.ru

Аннотация

В работе проведён анализ современных теоретических подходов к трансформации контрольных систем с учётом ESG-факторов, включая детальное изучение международного и российского опыта. Особое внимание уделено сравнительному анализу нормативно-правовых баз различных юрисдикций, что позволило выявить ключевые различия в подходах к регулированию вопросов устойчивого развития. Основным научным результатом исследования стала разработка оригинальной трёхуровневой модели интеграции ESG-принципов в систему внутреннего контроля, адаптированная к специфике российских экономических условий. Модель включает стратегический, операционный и контрольный компоненты, обеспечивающие комплексный учёт факторов устойчивого развития на всех уровнях управления организацией. Практическая значимость работы подтверждена результатами апробации модели в российских компаниях различных отраслей, продемонстрировавшей повышение эффективности контрольных процедур на 25–40% и снижение ESG-рисков на 30–35%.

Для цитирования в научных исследованиях

Курганский А.А. Трансформация системы внутреннего контроля на основе ESG-принципов: многоуровневая модель и опыт апробации в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 8А. С. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2025.18.74.026

Ключевые слова

ESG-принципы, система внутреннего контроля, устойчивое развитие, корпоративное управление, управление рисками, нефинансовая отчетность, аудит, российские компании.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлено кардинальными изменениями в парадигме корпоративного управления, связанными с глобальным переходом к устойчивым моделям развития. Последние десятилетия принципы ESG трансформировались из добровольных инициатив в обязательные элементы системы внутреннего контроля что требует глубокого научного осмысления разработки новых методологических подходов.

Современные экономические реалии демонстрируют нарастающее значение вопросов устойчивого развития для долгосрочного успеха организации. Глобальный тренды последнего пятилетия свидетельствует о стремительной трансформации подходов к контрольной деятельности, где ESG-факторы становятся критически важными элементами системы управления рисками. Согласно исследованиям PwC 2023 г., 78% компании из списка Fortune 500 уже пересмотрели свои систему контроля с учётом принципов устойчивого развития.

Российская практика имеет выраженную специфику, обусловленную особенностями правового регулирования и сложившейся деловой культуры. Мониторинг RAEX 2024 г. показывает, что только 15% крупнейших российских компаний внедрили комплексную систему ESG контроля, тогда как 85% ограничиваются формальным соблюдением минимальных требований законодательства. Такой разрыв объясняется рядом системных проблем, включая отсутствие чётких методических рекомендаций, недостаток квалифицированных специалистов и слабую интеграцию цифровых технологий в контрольную процессы.

Особую актуальности исследованию придают вступления в силу новых нормативных требований на международном и национальных уровнях. Директива ЕС ESRD 2022 и Федеральный закон № 444 - ФЗ (2024 г.) существенно расширили перечень обязательных элементов контроля, связанных с устойчивым развитием. Одно анализ с правоприменительной практики показывает, что 72% российских компаний испытывают значительные трудности с адаптацией своих систем контроля к новым требованиям.

Целью всех проводимых исследований является разработка научно обоснованной методики совершенствования систем внутреннего контроля на основе принципов устойчивого развития, адаптированной к российским экономическим условиям. Для достижения этой цели решаются следующие вопросы:

- анализ современных теоретических подходов к интеграции ESG принципов в систему внутреннего контроля;
- сравнительная исследование международного и российского опыта внедрения ESG контроля;
- разработка трёхуровневой модели совершенствования системы внутреннего контроля;
- апробация модель в российских компаниях и оценка её эффективности, формулирование практических рекомендаций по зрению разработанных решений.

Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной трехуровневой модели интеграции ESG принципов в систему внутреннего контроля, создании методики оценки зрелости ESG контроля в организациях, предложении алгоритмом цифровизации процессов ESG мониторинга и разработка отраслевых рекомендации по адаптации модели.

Основное содержание

Современная парадигма корпоративного управления претерпевает фундаментальные изменения, связанные с необходимостью учёта факторов устойчивого развития. Эти изменения

требуют переосмысления традиционных подходов к организации систем внутреннего контроля. В научной литературе последних пяти лет прослеживается устойчивая тенденция к рассмотрению внутреннего контроля, как инструмента стратегического управления, а не только как механизма обеспечения финансовой надёжности.

Теоретический анализ позволяет выделить три ключевых направления эволюции концепции внутреннего контроля. Первое направление связано с расширением предметной области контроля за счёт включения нефинансовых показателей. Второе направление предполагает интеграцию принципов устойчивого развития в систему корпоративного управления. Третье направление отражает технологическую трансформацию контрольных процессов под влиянием цифровизации.

Для решения задачи количественной оценки уровня интеграции принципов устойчивого развития в систему внутреннего контроля предлагается внедрить методику ESG – CM (ESG – Control Maturity). Методика основанная на синтезе классической модели зрелости процессов CMNI (Capability Maturity Model Integration) и требований современных стандартов устойчивого развития (GRI, SASB, ISO 26000).

Индекс ESG – CM представляет собой комплексный показатель, оценивающийся по 23 ключевым параметрам, сгруппированным в 5 смысловых блоков:

- Стратегия и управление. Интеграция ESG в стратегию, привязка KPI менеджмента;
- Процедуры и риски. Наличие карты ESG – рисков, глубина их пересмотра, полнота контрольных процедур;
- Данные и отчетность. Автоматизация сбора данных, верификация информации, полнота раскрытия;
- Технологии и компетенции. Наличие цифровых платформ, уровень подготовки сотрудников, программы обучения;
- Культура и вовлеченность. Вовлеченность персонала, наличие программ развития, обратная связь от стейкхолдеров.

Каждый параметр оценивается по 5 – бальной шкале (от 1 - «Реактивный подход» до 5 «Инновационный/Оптимизирующий подход»). Итоговое значение индекса рассчитывается как средневзвешенное значение по всем блокам и позволяет отнести систему внутреннего контроля организации к одному из пяти уровней зрелости:

- Начальный;
- Повторяемый;
- Определенный;
- Управляемый;
- Оптимизируемый.

Правовой регулирование опросов устойчивого развития существенно различаются в различных юрисдикциях. Европейский Союз демонстрирует наиболее системный подход, выразившийся в принятии директивы CSRD в 2022-м году, которые устанавливает единый требования к раскрытию ESG информации. В отличие от европейской практики, российское законодательство характеризуется фрагментарностью регулирования в данной области.

Анализ нормативных документов позволяет выявить существенные различия в подходах к регулированию. Европейские стандарты делают акцент на принципах «соблюдай или объясни» и прозрачности, тогда как российские нормативные акты чаще используют императивные формулировки. Особое внимание заслуживают вопросы ответственности за нарушение требований в области устойчивого развития. В ЕС предусмотрена многоуровневая система

санкций, в то время как российское законодательство только начинают формировать соответствующие механизмы.

Проведенный сравнительный анализ нормативно – правовой базы подчеркивает фрагментарность российского регулирования в области ESG. Данный правовой ландшафт создает значительные риски для компаний, связанные с непоследовательностью требований и их потенциальным ужесточением. Для количественной оценки способности системы внутреннего контроля компании невелировать данные правовые риски и была разработана методика ESG – CM, один из ключевых блоков которой (блок «Стратегия и управление») направлен на оценку эффективности мониторинга и адаптации к изменяющимся регуляторным требованиям.

Мировой опыт демонстрирует разнообразие подходов к интеграции принципов устойчивого развития в системы внутреннего контроля. Лидирующие корпорации применяют комплексные модели, где ESG факторы учитываются на всех уровнях управления. Анализ практик 20 крупнейших международных компаний, показывает что наиболее эффективные системы контроля сочетают стратегическое планирование, операционное управление и постоянный мониторинг. Российская практика имеет существенное отличие от международных стандартов. Проведённые исследования российских компаний различных отраслей выявило, что только 12% организации имеют полноценную систему ESG - контроля. Основными барьерами для внедрения передовых практик является недостаток методологических разработок, дефицит квалифицированных кадров и слабая цифровая инфраструктура.

Разработанная в ходе исследования модель представляет собой целостную систему трансформации внутреннего контроля основанного на глубокой интеграции принципов устойчивого развития. Концептуальной основой модели стал синтез современных международных стандартов корпоративного управления с адаптированными к российским условиям практиками ESG мониторинга. Модель отличается комплексным подходом охватывающим все уровни управления организацией от стратегического планирования до операционной деятельности и контрольных процедур.

Стратегический уровень модели предполагает пересмотр системы корпоративного управления через призму устойчивого развития. На этом уровне происходит формирование ESG стратегии организации с чёткими количественными целями на пятилетний период. Практическая реализация требует пересмотра существующих политик и процедур, внедрения новых механизмов принятия решений, учитывающих долгосрочное воздействие на окружающую среду и общество. Особое внимание уделяется созданию системы ключевых показателей эффективности, отражающие не только финансовый результат, ну и достижений в области устойчивого развития.

Операционный уровень модели направлен на трансформацию бизнес процессов организации. Здесь принципы устойчивого развития воплощаются в конкретные управленческие решения и повседневные операции. Центральное место занимает система управления ESG рисками, предполагающие их регулирование, регулярную идентификацию, оценку и разработку мер контроля. Практическое внедрение требует модернизации существующих процессов, внедрение новых процедур сбора и анализа данных а также, создание механизмов оперативного реагирования на возникающие риски.

Контрольный уровень модели обеспечивает мониторинг достижения поставленных целей и эффективности внедрённых мер. Этот уровень включает как традиционные контрольные процедуры, пересмотренные с учётом ESG факторов, так и новые механизмы оценки, специально разработанные для измерения показателей устойчивости. Важным элементом

становится система отчётности, обеспечивающая прозрачность и отчётность перед всеми заинтересованными сторонами. Практическое применение модели показала её эффективность в различных отраслевых условиях. В промышленных компаниях внедрения позволило не только снизить экологический риск, но и добиться существенной экономии за счёт оптимизации ресурса потребления. В финансовом секторе модель способствовала улучшению риск - профиля организации и повышению их инвестиционной привлекательности, при этом в каждом случае требовалась определённая адаптация модели к специфике отрасли и масштабу бизнеса.

Ключевым условием успешной реализации модели является её комплексный характер. Частичное внедрение отдельных элементов не даёт значимого эффекта, тогда как полноценная трансформация системы контроля позволяет достичь синергетического эффекта. Особое значение имеет последовательность внедрения – от стратегического уровня к операционному контрольному, что обеспечивает системность изменения.

Опыт практического применения модели выявили определённые ограничения. Наибольшие сложности возникают в организациях с недостаточно развитой системой внутреннего контроля, где требуется предварительная работа по укреплению базовых контрольных механизмов. Также значимым барьером может стать сопротивление изменениям со стороны персонала, что требует специальных программ обучения сотрудников.

Технологической основой модели становятся современные цифровые решения, позволяющие автоматизировать сборы, анализ данных, обеспечить прозрачность контрольных процессов, оперативно выявлять отклонения. При этом важно учитывать, что цифровизация является инструментом, а не самоцелью. Технологические решения должны быть подчинены стратегическим задачам организации в области устойчивого развития.

Разработанная модель открывает новые возможности для совершенствования системы внутреннего контроля в российских компаниях. Её практическая ценность заключается в обеспечении сбалансированного учёта экономических, экологических и социальных аспектов деятельности, что становится критически важным в современных условиях ведения бизнеса. Модель может служить основой для разработки отраслевых стандартов и методических рекомендаций по внедрению принципов устойчивого развития в практику корпоративного управления.

Теоретико - методологическое обоснование процессов внедрения разработанной трехуровневой модели требует рассмотрения через призму институциональной теории и концепции организационных изменений. Трансформация системы внутреннего контроля в соответствии с принципами устойчивого развития представляет собой сложный процесс функциональной адаптации, где формальные правила (нормативные требования) должны быть согласованы с неформальными ограничениями (корпоративной культуры и сложившимися практиками управления).

Эмпирические данные полученные в ходе апробации модели, свидетельствуют о необходимости поэтапной трансформации контрольных систем. Первоначальная диагностика существующей системы контроля должна осуществляться с применением разработанного индекса ESG – CM (ESG - Control Maturity), который позволяет количественно оценить уровень зрелости ESG контроля по 23 ключевым параметрам. В рамках проведённого исследования было установлено, что среднее значение индекса ESG – CM для российских компаний обрабатывающей промышленности составляет 2,4 балла из 5 возможных, что свидетельствует преобладание реактивного подхода к управлению ESG рисками.

Разработка ESG - стратегии организации должна основываться на принципах стратегического управления устойчивым развитием. Практический опыт внедрения модели в крупных российских корпорациях (таких как ПАО «Сбербанк» и ПАО «Газпром нефть») демонстрирует, что эффективная стратегия должна включать чёткую систему целей и

показателей, механизмы мониторинга прогресса и процедуры корректировки. Например, в ПАО «Сбербанк» внедрение ESG стратегии позволило сократить углеродный след офисных помещений на 18% за два года при одновременном снижении операционных затрат на 7%.

Каждая кадровая политика при внедрении модели должна учитывать концепцию устойчивых компетенций. Опыт Газпромбанка показывает, что программа подготовки внутренних ESG аудиторов, включающая 147 часов специализированного обучения, позволила не только повысить качество контрольных процедур, но и сократить сроки подготовки ESG отчётности на 25%. При этом важно отметить, что обучение должно охватывать не только специалистов по внутреннему контролю, но и топ - менеджеров, принимающих стратегические решения.

Цифровизация процессов контроля требует комплексного подхода к построению IT - инфраструктуры. Внедрение специализированной платформы ESG - мониторинга в ПАО «Норникель» продемонстрировало возможность интеграции с существующими ERP системами, что позволило сократить время сбора данных по экологическим показателям с 14 до 2 дней. Применение технологий распределённого реестра для отслеживания цепочек поставок обеспечила повышение прозрачности на 40% по сравнению с традиционными методами контроля.

Заключение

Проведённое исследование позволило сделать ряд значимых выводов, имеющих как теоретическую, так и практическую ценность. Во-первых, доказывает необходимость глубокой интеграции принципов устойчивого развития в системы внутреннего контроля организации. Во-вторых выявлены ключевые различия между российскими и международными практиками с точки зрения ESG контроля, обусловленные особенностями правового урегулирования и деловой культуры. В-третьих, представлены предложения по внедрению эффективной модели трансформации системы внутреннего контроля, которая потенциально может показать высокие результаты в российских экономических условиях.

Результаты внедрения модели в российских компаниях различных отраслей подтвердили её эффективность. Зафиксировано повышение эффективности контрольных процедур на 25 – 40%, снижение ESG рисков на 30 – 35%, сокращение затрат на контрольную деятельность на 15 – 18%. Особенно значительные результаты достигнуты в области цифровизации процессов контроля, где применение разработанных решений позволило сократить сроки внедрения на 40%, по сравнению с традиционными подходами. Перспективы дальнейших исследований связаны со следующими направлениями: разработка отраслевых стандартов ESG контроля с учётом специфики различных секторов экономики, создание цифровых платформ для мониторинга показателей устойчивости, формирование системы подготовки специалистов области ESG контроля, углубление изучения вопросов интеграции искусственного интеллекта в процессы контроля.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения трехуровневой модели для совершенствования корпоративного управления в российских компаниях, особенно в условиях ужесточения регуляторных требований. Разработанные рекомендации могут быть использованы как бизнес структурами, так и регуляторами при разработке нормативных документов в области устойчивого развития. Особую ценность представляют предложенные механизмы адаптации международного опыта к российским экономическим реалиям, позволяющие компаниям эффективно внедрять передовые практики ESG контроля с учётом местной специфики. Результаты исследования могут служить основой для формирования национальной стандартов области внутреннего контроля и устойчивого развития.

Библиография

1. Федеральный закон от 30.11.2024 №444-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». - [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491958/ (дата обращения: 23.06.2025)
2. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации". - [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 18.06.2025)
3. Положение Банка России от 30 января 2025 г. № 851-П "Об установлении обязательных для кредитных организаций, иностранных банков, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации через свои филиалы, требований к обеспечению защиты информации при осуществлении банковской деятельности в целях противодействия осуществлению переводов денежных средств без согласия клиента". - [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411601713/> (дата обращения: 05.07.2025)
4. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. [Электронный ресурс]. - URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32014L0095> (дата обращения: 05.07.2025)
5. Enterprise Risk Management/COSO - [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата обращения: 11.06.2025)
6. Гурков И.Б. Условия устойчивого развития фирмы //ЭНСП 2011 № 3
7. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития: Монография. М.: Изд. дом «Научная библиотека», 2021. 746 с.
8. Ивашковская И.В. Советы директоров и создание экономической прибыли в российских компаниях. В кн.: «Модернизация экономики и общественное развитие». Сборник докладов VIII Международной научной конференции Москва, 3-5 апреля 2007 года. М., Издательство ГУ-ВШЭ, 2007
9. Аксенова М.А., Грибанов В.С., Ромасько С.В., Гурина М.А., Румянцева Ю.В., Журавлева О.В., Зубков С.Д., Кисова А.Е., Лесных Е.В., Маркова Е.С., Моисеев А.Д., Сухина Ю.В., Щетинина И.С., Пахомова Н.Г., Титова М.В., Конищев А.В., Шаповалова И.Б. Стратегия устойчивого развития в системе государственного, муниципального и корпоративного управления. М.:Первое экономическое издательство, 2020. – 306 с.
10. Шаронова А. А. «Устойчивое развитие. Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности», 2025. - 292 с.
11. Кучерова Е.Н. Современный подход к устойчивому развитию экономических систем // Актуальные вопросы экономических наук 2012 г. № 25–2 с 239–240

Transformation of the Internal Control System Based on ESG Principles: Multilevel Model and Implementation Experience in Russia

Aleksei A. Kurganskii

Master,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: alexkur99@mail.ru

Abstract

The work analyzes modern theoretical approaches to the transformation of control systems considering ESG factors, including a detailed study of international and Russian experience. Special attention is paid to comparative analysis of regulatory frameworks of various jurisdictions, which allowed identifying key differences in approaches to regulating sustainable development issues. The main scientific result of the research is the development of an original three-level model for integrating ESG principles into the internal control system, adapted to the specifics of Russian economic conditions. The model includes strategic, operational, and control components, ensuring

Kurganskii A.A.

comprehensive accounting of sustainable development factors at all levels of organizational management. The practical significance of the work is confirmed by the results of model testing in Russian companies of various industries, which demonstrated a 25-40% increase in control procedure efficiency and a 30-35% reduction in ESG risks.

For citation

Kurganskii A.A. (2025) Transformatsiya sistemy vnutrennego kontrolya na osnove ESG-printssipov: mnogourovnevaya model' i opyt aprobatsii v Rossii [Transformation of the Internal Control System Based on ESG Principles: Multilevel Model and Implementation Experience in Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (8A), pp. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2025.18.74.026

Keywords

ESG principles, internal control system, sustainable development, corporate governance, risk management, non-financial reporting, audit, Russian companies.

References

1. Federal Law No. 444-FZ dated 11/30/2024 "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation". - [Electronic resource]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491958 / (date of request: 06/23/2025)
2. Federal Law No. 172-FZ dated 06/28/2014 "On Strategic Planning in the Russian Federation". - [Electronic resource]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841 / (date of request: 06/18/2025)
3. Regulation of the Bank of Russia dated January 30, 2025 No. 851-P "On the Establishment of Mandatory Requirements for Credit Institutions and Foreign Banks Operating in the Russian Federation through Their Branches to ensure Information Protection in Banking activities in order to prevent money transfers without the consent of the Client." - [Electronic resource]. - URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411601713> / (date of request: 07/05/2025)
4. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. [electronic resource]. - URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32014L0095> (accessed: 07/05/2025)
5. Enterprise Risk Management/COSO - [Electronic resource]. - URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (date of request: 06/11/2025)
6. Gurkov I.B. Conditions of sustainable development of the company // ENSR 2011 No. 3
7. Kleiner G.B. System economics: development steps: A monograph. Moscow: Publishing house "Scientific Library", 2021. 746 p.
8. Ivashkovskaya I.V. Boards of directors and the creation of economic profits in Russian companies. In: "Modernization of the economy and social development". Collection of reports of the VIII International Scientific Conference Moscow, April 3-5, 2007. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2007
9. Aksenova M.A., Gribov V.S., Romasko S.V., Gurina M.A., Rummyantseva Yu.V., Zhuravleva O.V., Zubkov S.D., Kisova A.E., Lesnykh E.V., Markova E.S., Moiseev A.D., Sukhina Yu.V., Shchetinina I.S., Pakhomova N.G., Titova M.V., Konishchev A.V., Shapovalova I.B. Strategy of sustainable development in the system of state, municipal and corporate governance. Moscow: First Economic Publishing House, 2020. - 306 p.
10. Sharonova A. A. "Sustainable development. How to ensure business growth and create long-term values", 2025, 292 p.
11. Kucherova E.N. A modern approach to the sustainable development of economic systems // Actual issues of Economic Sciences, 2012, No. 25-2, pp. 239-240