

УДК 336.6

*Н. В. Рубан-Лазарева*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва;  
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва,  
e-mail: rubanlazareva@mail.ru

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

**Ключевые слова:** стратегии, регионы, развитие, контроль, инвестиции, социальное ответственное ESG.

Роль корпоративных стратегий в устойчивом развитии регионов России является ключевой. Именно субъекты RU-бизнеса являются производителями ВРП. Достижение RU-бизнесом ориентиров корпоративных стратегий способствует повышению инвестиционного рейтинга регионов. Проведенное исследование позволяет утверждать, что результаты корпоративных стратегий крупнейших региональных субъектов RU-бизнеса влияют на устойчивое развитие регионов. Обозначены сущность, цели, инструментарий, результаты корпоративных стратегий устойчивого «зеленого» регионального качественного изменения. Корпоративные «зеленые» стратегии регионального RU-бизнеса рассматриваются как социально ответственные ESG стратегии финансирования проектов, направленных на устранение экологических проблем и достижение целей устойчивого развития регионов. Названы внешние и внутренние риски реализации корпоративных «зеленых» стратегий. Проанализировано содержание корпоративных стратегий крупнейших субъектов RU-бизнеса, обеспечивающих устойчивое развитие регионов. Обозначены форматы содействия их реализации, наряду со стратегическим корпоративным контролем, способствующие достижению стратегических целей развития российских регионов.

*N. V. Ruban-Lazareva*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow;  
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: rubanlazareva@mail.ru

## THE ROLE OF CORPORATE STRATEGIES IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS

**Keywords:** strategies, regions, development, control, investments, socially responsible ESG.

The role of corporate strategies in the sustainable development of Russian regions is key. RU-business entities are the producers of GRP. The achievement by RU-business of the benchmarks of corporate strategies contributes to the improvement of the investment rating of the regions. The conducted research allows us to assert that the results of corporate strategies of the largest regional subjects of RU-business influence the sustainable development of the regions. The essence, objectives, tools, results of corporate strategies of sustainable “green” regional qualitative change are outlined. Corporate “green” strategies of regional RU-business are considered as socially responsible ESG strategies of financing projects aimed at eliminating environmental problems and achieving the goals of sustainable development of regions. External and internal risks of realization of corporate “green” strategies are named. The content of corporate strategies of the largest subjects of RU-business that ensure sustainable development of regions is analyzed. Formats of assistance to their implementation, along with strategic corporate control, contributing to the achievement of strategic goals of development of Russian regions are named.

### Введение

Потребность вкладывать ресурсы в суверенную Россию, ее регионы и развитие компаний сегодня приоритетна [1]. Современный RU-бизнес стремится к выходу на качественно новую модель устойчивого развития. Возникает операционная потребность приведения корпоративных стратегий в соответствие с целями качественного устойчивого развития [unsdg.un.org](https://www.unsdg.un.org) российских регионов, исходя из потребностей в чи-

стой воде, недорогих источниках энергии, рациональном потреблении, инновационных исследованиях, экологической устойчивости, в анти негативном воздействии урбанизаций, др. Реализация регионами данные целей возможна при выполнении корпоративных стратегий субъектов RU-бизнеса.

### Постановка задачи

Провести аналитическое исследование корпоративных стратегий крупней-

ших компаний RU-1000 «зеленого» развития из базы oborudunion.ru для определения их роли в устойчивом развитии регионов. Применение базы S&P spglobal.com позволило обосновать выборку субъектов бизнеса для анализа корпоративных стратегий и конкурентных преимуществ: энергетика, информационные технологии, промышленные предприятия, финансы, материалы, коммунальные услуги. На основе отраслевых различий была сформирована подборка крупнейших RU-компаний, охватывающая потребительские сегменты регионов: банковский, обрабатывающий, транспортный, автомобильный, обслуживающий, строительный.

Цель исследования: подтвердить ключевую роль корпоративных стратегий в устойчивом развитии российских регионов

### Материал и методы исследования

Потребности исследования роли корпоративных стратегий принципам устойчивого «зеленого» развития регионов обусловили:

1) проведение анализа сущности корпоративных стратегий, их соответствия целям устойчивого «зеленого» развития и тенденциям регионального рынка;

2) разработку инструментария стратегий и обозначение рисков.

В основу исследования положены оценки зеленых финансов базы infragreen.ru, локальные корпоративные стратегии, инвестиционные показатели, теоретические методы познания, с количественными методами статистических исследований, верификацией общедоступных данных.

### Результаты исследования и их обсуждение

Корпоративные стратегии определяют вектор устойчивого качественного «зелено-

го» стратегического регионального развития, необходимым условием которого является стратегическое управление [2]. Важно осознать, что ресурсоориентированный подход стратегии развития регионов определяет перспективы его развития, наряду с аналитическо-интуитивным подходом [3] к разработке стратегий. Формирование корпоративных стратегий устойчивого «зеленого» развития необходимо и востребовано не только для субъектов бизнеса, но и для территорий их активностей. Без корпоративной стратегии устойчивого «зеленого» финансирования и развития, бизнес активность имеет траекторию, исключительно, предпринимательскую, и не интегрирована в планетную концепцию устойчивого развития. Порою, при достижении корпоративных целей развития и для сохранения эффективности, компании, без привлечения заемных средств [4], используют оптимальную структуру капитала, прогнозируя результаты стратегий (рис. 1).

Корпоративные стратегии играют ключевую роль в системе устойчивого «зеленого» регионального качественного изменения при эффективном инструментарии (рис. 2), так как посредством современных корпоративных стратегий осуществляется модернизация локального управления окружающей средой регионов.

Для любой корпоративной стратегии характерны все три классические сценария:

1. с минимальным уровнем рисков и низкими достижениями;
2. с умеренным уровнем рисков (рис. 3) и средними достижениями;
3. с допустимым риском, большими ресурсами, высокими достижениями.

Трудности выбора инструментария реализации корпоративных стратегий возникают по причине рисков реализации.



Рис. 1. Цели, инструментарий, результат корпоративных стратегий

Инструментарий корпоративных стратегий	системный анализ условий и среды
	формирование прогнозных индикаторов
	эффективная оценка рисков
	интуиции вариантов развития
	стратегическое перспективное мышление и мотивации
	непрерывный мониторинг достижений
	выполнение стратегического плана
	стратегический контроль условий и данных

Рис. 2. Инструментарий корпоративных стратегий

**Внешние риски:** нерациональное сверхиспользование ресурсов окружающей среды; отток капитала; рост санкций; covid; непредсказуемое изменение климата; инфляция; отсутствие налогового льготирования; невыгодные условия заимствования; экологические риски, др.

**Внутренние риски:** ошибки планирования; правовые и договорные риски; недостоверные отчетные данные; недостатки технологий; отсутствие контроля; формальный мониторинг; снижение эффективности и квалификации; др.

Рис. 3. Внешние и внутренние риски реализации корпоративных «зеленых» стратегий

<p>Сбербанк</p> <p>Роснефть</p> <p> Газпром</p> <p> Ростех</p> <p>РЖД</p> <p>ОМК</p> <p>Автоваз</p> <p>Мосводоканал</p> <p>ПИК</p> <p>IC</p>	<p>Ключевые ориентиры стратегий RU-бизнеса</p> <p>продвижение электронного бизнеса, прозрачности оплат, достоверности отчетности, снижения издержек</p> <p>двукратный рост потока при чистой углеродной нейтральности</p> <p>диверсификация рынков сбыта при энергобезопасности</p> <p>лидерство при росте доходов и маржинальности по EBITA</p> <p>создание мега-городских агломераций при росте скорости доставки и экологичности снижения выбросов</p> <p>снижение ресурсоемкости циклов производства</p> <p>технологический суверенитет при господдержке</p> <p>ИТ снижения потерь при улучшении качества и рациональном водопользовании</p> <p>ИТ проектного метода в девелопменте и контроле цепочки стоимости</p> <p>автоматизация бизнес-процесса охраны окружающей среды</p>
--	---

Рис. 4. Ориентиры корпоративных стратегий субъектов RU-бизнеса

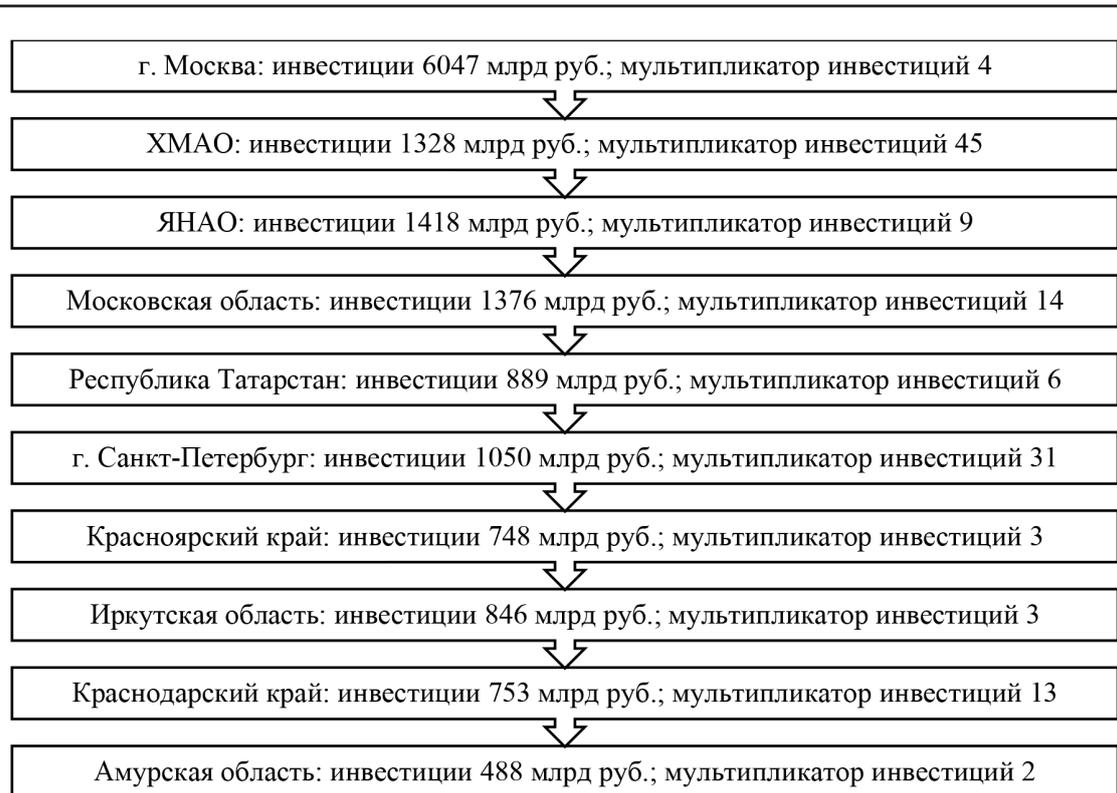


Рис. 5. Десятка приоритетных инвестиционных регионов

Корпоративные «зеленые» стратегии *RU-бизнеса регионов* – социально ответственные ESG стратегии финансирования проектов, направленных на устранение экологических проблем и достижение целей устойчивого развития российских регионов. Анализ содержания ориентиров корпоративных стратегий крупнейших субъектов [5-13] с учетом целей UN\_SDGs (рис. 4) показал значимость продвижения бизнеса при экономии ресурсов и соблюдении требований Sustainable Development Goals (UN\_SDGs) [14].

Современное развитие регионов неотделимо от стратегий развития производителей ВРП. Результаты реализации корпоративных стратегий можно проанализировать в интегрированной отчетности, которая является новым востребованным механизмом корпоративного управления [15].

Первая инвестиционная десятка *id-marketing.ru* приоритетных регионов [16] определяет выбор инвесторов [17] и различается по объемам инвестиций и мультипликатору инвестиций через отношение приростов ВРП [18] и инвестиций [19] (рис. 5).

Приоритетные инвестиционные регионы отличаются конкурентными преимуще-

ствами, эколого-социальной востребованностью бизнес-проектов:

- по высоким технологиям, реновации, ключевым производствам Москвы [20];
- по модернизации переработки древесины Югорским лесопромышленным холдингом, полигону добычи нефти Баженовский ХМАО [21];
- по созданию Северянка рыбоперерабатывающего цеха, производству заводом Ямал СПГ сжиженного газа от НОВАТЭК, освоению Газпромом месторождения Бованенковского, переработку Ямалгазстрой автопокрышек отработанных [22];
- в Московской области при инвестициях в основной капитал 1,3 трлн руб. при приросте годового объема ВРП за 2022-2023 гг. с 6,8 до 7,7 трлн руб. в особых экономических зонах Дубне, Ступине, Фрязине, Домодедове, Кашире [23];
- в Республике Татарстан на 2022-2024 гг. запланировано 3,2 трлн руб. [24] при реализации стратегий ОЭЗ Иннополис и ОЭЗ Алабуга по строительству деревообрабатывающего завода *Kastamonu*; производству овощной, салатной продукции Белая Дача Алабуга, производству Роквул минеральной ваты;

– по реализации Магистраль северной столицы создания Западного скоростного диаметра, строительству СКА Арена, Газпром Арена, фармацевтического завода бизнесом Самсон-Мед и производственного комплекса БИОКАД биологических субстанций, по освоению района Пушкинского Городом-спутником Южный в Санкт-Петербург, что привлекло инвестиции в 2022 году около 1050 млрд руб. [25];

– объем инвестиций в Красноярский регион вырос с 748 до 923 млрд руб. с 2022 по 2023 г.г. реализуя Роснефтью нефтяной проект Восток Ойл суммарной годовой отдачей 100 млн тонн, глубокую переработку алюминия ОЭЗ Красноярской технологической долиной инвестиционным объемом 16,2 млрд руб. до 2030 г. [26];

– инвестиции в сибирскую Иркутскую область реализованы субъектами RU-бизнеса обеспечивая более 40 тыс. новых мест для работы: по освоению нефтегазоконденсатных месторождений в ГАЗПРОМ, Верхнечонскнефтегаз, др., золоторудных месторождений Полюс, Техсервис, др., по производству Медтехсервисом диабетических тест-полосок, по модернизации производства Усолье-Сибирским химико-фармацевтическим заводом [27];

– инвестиционные индустриальные парки Краснодарского края Краун по металлообработке, Кубань по переработке сельхозпродукции с использованием биотехнологий, Достояние по пищевому производству, Компрессорный по производству металлических изделий, а также производство датчиков для ЖКХ, реализуя безопасный «умный город», крымская районная винодельня Саук-Дере и др., увеличившие экспорт винной продукции в 1,4 раза, развивая винный туризм [28];

– инвестиции в развитие Амурской области за 2021-2023г.г. составили около 1800 млрд руб. [29], в т.ч. в 2022 г. – 488 млрд руб., созданы новых несколько тысяч рабочих мест резидентами благоприятной для инвестиций ТОР Амурская в обрабатывающих производствах, ископаемой добыче, логистике, складском хозяйстве, привлечено инвестиций субъектами RU-бизнеса: по запуску молочной фермы Амурским партизаном на 1,2 млрд руб., по переработке сои Амурское в 1 млрд руб.; по строительству гостиничного комплекса в туризме Мильдор Девелопмент с инвестициями в 3,2 млрд руб., многие другие. Все

большую актуальность приобретает распределение ресурсов в торговле выбросами [30], достигающих запредельных величин. Хотя ежегодные абсолютные значения выбросов CO<sub>2</sub> сокращаются: в Австралии на 8%, наряду с ростом выбросов в United Kingdom на 2,6%, Belgium и Austria на 6%, China 4,4% [31]. При этом, затраты на снижение выбросов в экономически развитых районах выше, чем в экономически неразвитых [32]. Сохраняется региональная пространственная неоднородность обеспеченности ресурсами [33]. Минимизация выбросов и воздействий производств на экологию – приоритет социально ответственного «зеленого» финансирования. Поэтому поддержка эко-инноваций обеспечивает стратегические корпоративные преимущества, при непрерывном стратегическом их контроле. Устойчивое качественное развитие бизнеса создает и укрепляет потенциальную тенденцию роста региона их деятельности, и наоборот, развитие при некачественном выпуске порождает возвраты, влечет потери, активизируя контроль окупаемости вложений. *Стратегический корпоративный контроль* – это непрерывный контроль изменений ключевых показателей корпоративной стратегии, на основании которых определяются стратегические приоритеты и инструментарий реализации. Корпоративные стратегии устойчивого «зеленого» роста должны соответствовать приоритетным целями устойчивого развития регионов, играя в них ключевую роль.

### Заключение

Проведенное исследование позволило следующие выводы. Не только компании, но и регионы их активностей интегрированы в мировой процесс достижения целей устойчивого развития. Так, в Австралии консорциумом CWP Global, InterContinental Energy, Mirning People анонсировано строительство до 2030 года Западного центра зеленой энергетики – парка ветровых и солнечных установок по производству экологически чистого водорода в 100 bln \$, с его последующим использованием в авиации, судоходстве, тяжелой промышленности, на электростанциях. Создание систем утилизации отходов ведется в Новосибирской области компанией Экология-Новосибирск в 6,5 bln ₽, в Нижнем Тагиле Облкоммунэнерго в 4,1 bln ₽, в Тюменской области ТЭО и Чувашии minpriroda.cap.ru по 1,5 bln ₽.

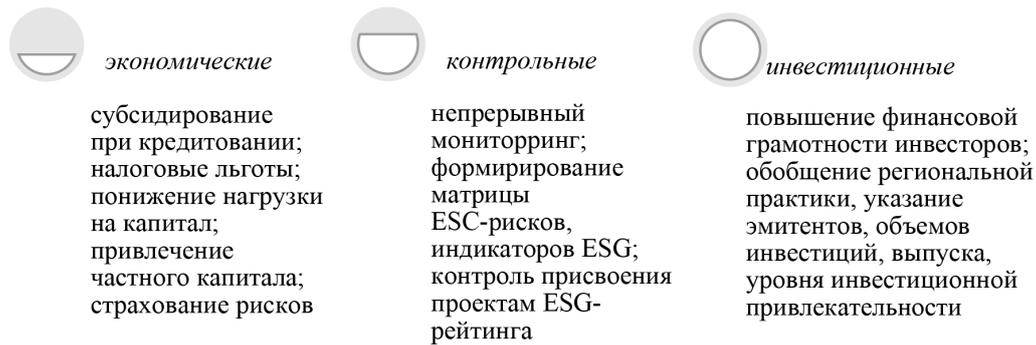


Рис. 6. Форматы содействия реализации стратегий субъектов RU-бизнеса

Данные проекты отличает конкретный объект инвестирования и форматы содействия их реализации (рис. 6). Важно непрерывно отслеживать страновую структуры рынка Climate Bonds Initiative и углеродную нейтральность. People’s Bank of China по данным [infragreen.ru](http://infragreen.ru) активизировал «зеленые» кредиты, облигаций, страхование, деривативы в целях достижения углеродной нейтральности к 2060 году. Стихийные военные риски, санкции и конфликты влекут нестабильность, срывы исполнения обязательств, убытки и значимые риски реализации корпоративных стратегий.

Проведенный анализ ориентиров стратегий крупнейших субъектов RU-бизнеса выявил соответствие парадигме устойчивого «зеленого» развития UN\_SDGs и обосновывает их востребованность для достижения лидерства среди «конкурентной ниши».

Определение сущности корпоративной «зеленой» стратегии хозяйствующих субъектов регионов позволило обозначить экономические, контрольные, инвестиционные форматы содействия успешной их реализации и подтвердить факт востребованности корпоративных стратегий современным принципам устойчивого «зеленого» развития регионов при ключевой их роли. Обязательность непрерывного информирования об объемах и направлениях ESG-финансирования сегодня способствует открытости данных, прозрачности инвестиций, оперативному мониторингу ESC-рисков. Проведенное исследование подтверждает заинтересованность RU-регионов в формировании корпоративных стратегий, оказывающих положительное воздействие на окружающую среду и устойчивое «зеленое» развитие регионов их активности.

#### Библиографический список

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024г. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (дата обращения: 08.02.2024).
2. Клейнер Г.Б. Системная структура предприятия как основа стратегического управления // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы XXIII Всероссийского симпозиума, Москва, 12–13 апреля 2022 года. М.: Центральный экономико-математический институт РАН, 2022. С. 61-64.
3. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. 164 с.
4. Кокорева М., Степанова А., Повх К. Новая стратегия высокотехнологичных компаний – скрытые источники роста // Форсайт. 2023. Т. 17, № 1. С. 18-32.
5. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: Сбербанк. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf) (дата обращения: 08.02.2024).
6. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: Роснефть. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/> (дата обращения: 18.02.2024).
7. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: Газпром. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/about/strategy/> (дата обращения: 06.02.2024).
8. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: Ростех. [Электронный ресурс]. URL: <https://rostec.ru/about/strategy/> (дата обращения: 12.02.2024).

9. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: РЖД. [Электронный ресурс]. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=261782> (дата обращения: 13.02.2024).
10. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: ОМК. [Электронный ресурс]. URL: [http://wyksa.ru/news/data/attach/32217/ОМК\\_2021\\_preview35.pdf](http://wyksa.ru/news/data/attach/32217/ОМК_2021_preview35.pdf) (дата обращения: 14.02.2024).
11. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: Лада. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lada.ru/press-releases/121131> (дата обращения: 11.02.2024).
12. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: Мосводоканал. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mosvodokanal.ru/press/news/5324> (дата обращения: 10.02.2024).
13. Корпоративные стратегии субъектов RU-бизнеса: ПИК. [Электронный ресурс]. URL: <http://oknapik.ru/o-firme/o-gruppe-kompaniy-pik/strategiya-gruppyi/>; <https://www.1c-ksu.ru/> (дата обращения: 16.02.2024).
14. Устойчивое развитие 17 целей. [Электронный ресурс]. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения: 08.03.2024).
15. Esposito B., Raimo N., Malandrino O., Vitolla F. Circular economy disclosure and integrated reporting: The role of corporate governance mechanisms // *Business Strategy and the Environment*. 2023. № 32(8). P. 5403-5419.
16. Анализ инвестиций в регионы России по итогам 9 месяцев 2023 года. [Электронный ресурс]. URL: [https://id-marketing.ru/catalog/pischevaja\\_promyshlennost/obschaja\\_harakteristika\\_pischevoj\\_promyshlennosti/analiz-investitsiy-v-regionyi-rossii-itogi-9-mesyatsev-2023-goda-1205/](https://id-marketing.ru/catalog/pischevaja_promyshlennost/obschaja_harakteristika_pischevoj_promyshlennosti/analiz-investitsiy-v-regionyi-rossii-itogi-9-mesyatsev-2023-goda-1205/) (дата обращения: 06.03.2024).
17. В какие регионы вкладывают деньги инвесторы в 2023 году? [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/ZPcYhKNeiQvkPnIP?experiment=931375> (дата обращения: 03.03.2024).
18. Валовой региональный продукт. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 04.03.2024).
19. Инвестиции в основной капитал за 2022 год. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/investment\\_nonfinancial](https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial) (дата обращения: 07.03.2024).
20. Инвестиционный портал Москвы. [Электронный ресурс]. URL: <https://investmoscow.ru/> (дата обращения: 07.03.2024).
21. Инвестиционный портал ХМАО. [Электронный ресурс]. URL: <https://investugra.ru/> (дата обращения: 09.03.2024).
22. Инвестиционные проекты Ямал. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.yanao.ru/investors/proekty/> (дата обращения: 10.03.2024).
23. Инвестиционный портал Московской области. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.mosreg.ru/region/about> (дата обращения: 6.03.2024).
24. Инвестиционный портал Республики Татарстан. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.tatarstan.ru/ru/#start> (дата обращения: 09.03.2024).
25. Приоритетные инвестиционные проекты г. Санкт-Петербург. [Электронный ресурс]. URL: <https://spbinvestment.ru/ru> (дата обращения: 10.03.2024).
26. Об инвестиционном и экономическом потенциале Красноярского края. [Электронный ресурс]. URL: <https://krskinvest.ru/> (дата обращения: 12.03.2024).
27. Иркутская область. Инвестиционный паспорт. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.irkobl.ru/upload/docs/invest-pass-rus.pdf> (дата обращения: 07.03.2024).
28. Инвестиционная декларация Краснодарского края. [Электронный ресурс]. URL: <https://investkuban.ru/region/#images> (дата обращения: 11.03.2024).
29. Инвестиционные проекты. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.amurobl.ru> (дата обращения: 13.03.2024).
30. An O., Zhu K., Xiong B., Shen Z. Carbon resource reallocation with emission quota in carbon emission trading system // *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 327. № 116837. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479722024100> (дата обращения: 08.03.2024).
31. Данные по экономическим показателям Trading Economics. [Электронный ресурс]. URL: <https://tradingeconomics.com/> (дата обращения: 09.03.2024).
32. Ao Z., Fei R., Jiang H., Cui L., Zhu Y. How can China achieve its goal of peaking carbon emissions at minimal cost? A research perspective from shadow price and optimal allocation of carbon emissions // *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 325. № 116458. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030147972202031X?via%3Dihub> (дата обращения: 11.03.2024).
33. Xiaoli H., Yuhong Li, Siyu R., Haitao W., Yu H. The role of digitalization on green economic growth: Does industrial structure optimization and green innovation matter? // *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 325. Part A. № 116504. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479722020771?via%3Dihub> (дата обращения: 10.03.2024).