ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ
https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2026.23-3.9
УДК 338.2:005
JEL M14, L20, Q56, D22

CC BY 4.0
OPEN ACCESS

Регулятивное и нерегулятивное давление в ESG-повестке российских компаний[1]

Полина Мишель Р. КЛАРО РАМИРЕС [1)] ✉ iD, **Анна С. ВЕСЕЛОВА** [2)] iD
[1, 2)] *Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Российская Федерация*

Для цитирования: Кларо Рамирес, П. М. Р., Веселова, А. С. (2026). Регулятивное и нерегулятивное давление в ESG-повестке российских компаний. *AlterEconomics, 23*(3), 699–718. https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2026.23-3.9

Аннотация. В условиях перехода к зеленой экономике и трансформации российской повестки устойчивого развития возрастает значимость понимания внешних и внутренних факторов, стимулирующих переход компаний к практической реализации ESG-принципов. Цель данного исследования состоит в выявлении взаимосвязей между внешним институциональным давлением, внутренними организационными способностями компании и результативностью корпоративной ESG-повестки. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи, включающие выявление и анализ внешних институциональных механизмов давления регулятивного и нерегулятивного типа, определение и анализ внутренних способностей организации, направленных на реализацию стратегических и операционных задач, а также эмпирическую проверку влияния указанных внешних и внутренних факторов на реализацию комплексных ESG-практик российских компаний. Эмпирическую базу исследования составляет онлайн-опрос менеджеров и руководителей 288 российских компаний, проведенный в 2025 году. Данные проанализированы с использованием метода моделирования структурными уравнениями на основе частичных наименьших квадратов (PLS-SEM). Результаты показали, что регулятивное институциональное давление снижает результативность корпоративных ESG-практик, тогда как нерегулятивное давление, напротив, стимулирует корпоративную ESG-повестку, что ставит под сомнение универсальность традиционных подходов к стимулированию устойчивого развития и требует переосмысления роли государственного регулирования в странах с неоднородной институциональной средой. Среди внутренних факторов, поддерживающих реализацию корпоративных ESG-практик, значимыми оказались операционное превосходство, поглощающая способность и поисковая инновационная способность. Выявленные закономерности вносят вклад в теорию институционального давления и организационных способностей, демонстрируя, что на формирующихся рынках неформальные механизмы и внутренние компетенции играют более значимую роль, чем формальное принуждение. Это обосновывает необходимость пересмотра подходов к стимулированию устойчивого развития с акцентом на развитие организационного потенциала компаний и гармонизацию отраслевых стандартов вместо ужесточения директивных требований.

Ключевые слова: ESG, устойчивое развитие, институциональная среда, организационные способности, PLS-SEM

Благодарность: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-01801, https://rscf.ru/project/24-28-01801/.

[1] © Кларо Рамирес П. М. Р., Веселова А. С. Текст. 2026.

RESEARCH ARTICLE

Regulatory and Non-Regulatory Pressures in the ESG Agenda of Russian Companies

Polina Mishel R. KLARO RAMIRES [1)] ✉, **Anna S. VESELOVA** [2)]
[1, 2)] *National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russian Federation*

For citation: Klaro Ramires, P. M. R., & Veselova, A. S. (2026). Regulatory and Non-Regulatory Pressures in the ESG Agenda of Russian Companies. *AlterEconomics, 23*(3), 699–718. https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2026.23-3.9

Abstract. As Russia transitions toward a green economy and reshapes its sustainable development agenda, understanding the external and internal factors influencing companies' adoption of ESG principles is increasingly important. The study examines the relationships between external institutional pressure, internal organizational capabilities, and the effectiveness of corporate ESG practices. It focuses on external regulatory and non-regulatory mechanisms, internal capabilities supporting strategic and operational objectives, and their effects on the implementation of comprehensive ESG practices. The empirical analysis is based on an online survey of managers and executives from 288 Russian companies conducted in 2025. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results show that regulatory institutional pressure reduces the effectiveness of corporate ESG practices, whereas non-regulatory pressure stimulates their development. This finding challenges the assumption that conventional approaches to promoting sustainable development are universally applicable and highlights the need to reconsider the role of government regulation in heterogeneous institutional environments. Among the internal factors supporting ESG implementation, operational excellence, absorptive capacity, and exploration capability were found to be significant. These findings contribute to research on institutional pressure and organizational capabilities by showing that, in emerging markets, informal mechanisms and internal competencies may have a stronger influence than formal coercion. The results point to the importance of strengthening companies' organizational capabilities and harmonizing industry standards rather than relying primarily on more prescriptive requirements to promote sustainable development.

Keywords: ESG, sustainable development, institutional environment, organizational capabilities, PLS-SEM

Acknowledgments: The research was supported by the grant of the Russian Science Foundation, project No. 24-28-01801, https://rscf.ru/project/24-28-01801/.

1. Введение

Переход к зеленой экономике связан не только с развитием государственного регулирования, стандартов и механизмов финансирования устойчивых проектов. Он также предполагает изменение корпоративных практик — от управления ресурсами, выбросами и отходами до раскрытия нефинансовой информации, развития персонала и учета ESG-критериев во взаимодействии с поставщиками (Ndoka & Leskaj, 2025). В современной бизнес-среде такие изменения отражают более широкий пересмотр представлений о создании стоимости: от компаний всё чаще ожидают не только экономической эффективности, но и вклада в долгосрочное общественное и экологическое благополучие, что особенно актуально в условиях обострения экологических проблем и растущего антропогенного давления (Rezaee, 2021). В этом контексте ESG-практики можно рассматривать как одно из направлений корпоративной трансформации, связанной с переходом к зеленой экономике и устойчивому развитию.

Для российского бизнеса ESG-повестка приобретает особую значимость в контексте реализации Национальных целей развития Российской Федерации на период

до 2030 года и на перспективу до 2036 года[1]. При этом под влиянием санкционных ограничений российская ESG-повестка не утрачивает актуальности, а трансформируется и переориентируется на национальные приоритеты (Кларо Рамирес, 2025). Это проявляется в развитии собственной методологической базы в сфере устойчивого развития, формировании системы финансирования устойчивых проектов, а также российских стандартов нефинансовой отчетности[2]. Среди российских компаний также наблюдается рост интереса к ESG-повестке: по данным агентства «Эксперт РА», число участников рэнкинга ESG-прозрачности в 2025 г. вырос на 50 % по сравнению с исследованием 2024 г.[3], а база лучших практик Национального ESG Альянса показывает, что крупные российские компании продолжают реализовывать ESG-проекты в экологической, социальной и управленческой сферах[4].

Реализация ESG-практик может создавать для компании ряд преимуществ, связанных с укреплением деловой репутации, ростом инвестиционной привлекательности, более эффективным взаимодействием с регуляторами и заинтересованными сторонами, снижением нефинансовых рисков и улучшением операционной эффективности (Измайлова, 2022). Однако в условиях трансформации российской ESG-повестки интеграция ESG-принципов в деятельность компаний связана с существенными ограничениями. Компании сталкиваются со значительными инвестиционными затратами, недостатком финансовых, организационных и кадровых ресурсов, необходимостью развития новых компетенций и перестройки внутренних бизнес-процессов (Пахомова, Айнабекова, 2022). Поэтому особую значимость приобретает вопрос, какие внешние и внутренние факторы способствуют внедрению ESG-практик в деятельность компаний.

Несмотря на возрастающий интерес к ESG-трансформации бизнеса, остается недостаточно изученной совместная роль внешних и внутренних факторов на формирующихся рынках. Зарубежные исследователи подчеркивают значение как внешних факторов, связанных с институциональным давлением и ожиданиями заинтересованных сторон (Lee et al., 2024), так и внутренних факторов, таких как организационные способности компаний (Song et al., 2020). Однако такой раздельный анализ создает существенный теоретический пробел, не позволяющий понять, как внешние требования трансформируются во внутренние управленческие решения и почему компании, подвергающиеся сходному институциональному давлению, демонстрируют столь различную результативность в реализации ESG-повестки.

Восполнение этого пробела требует интеграции двух теоретических перспектив. Институциональная теория объясняет, почему компании под давлением внешней среды (регулятивных требований, отраслевых стандартов и общественных ожиданий) адаптируют свое поведение к устоявшимся нормам и правилам

[1] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=606911096 (дата обращения: 12.06.2026).

[2] Банк России. (2026, 27 августа). *Устойчивое развитие*. [Электронный ресурс]. https://www.cbr.ru/develop/ur/ (дата обращения: 28.08.2026).

[3] Бехер, В., Ларина, А., Жанахова, Е. (2025, 01 октября). Нефинансовая отчетность переходит на национальные стандарты. *Эксперт*. [Электронный ресурс]. https://expert.ru/rating/nefinansovaya-otchetnost-perekhodit-na-natsionalnye-standarty (дата обращения: 09.06.2026).

[4] ESG Альянс. Лучшие ESG-практики. [Электронный ресурс]. https://esg-a.ru/ru/best-practices (дата обращения: 09.06.2026).

(DiMaggio & Powell, 1983; North, 1990). Однако сама по себе эта теория не раскрывает механизмы, посредством которых компании преобразуют внешние сигналы во внутренние изменения. Этот пробел частично позволяет восполнить ресурсный подход, который утверждает, что устойчивое конкурентное преимущество компании определяется ее уникальными ресурсами и организационными способностями (Barney, 1991). При этом компании должны не просто обладать ресурсами, но и уметь интегрировать, развивать и реконфигурировать их в ответ на изменяющуюся внешнюю среду (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Таким образом, теоретическая и эмпирическая значимость совместного анализа институционального давления и организационных способностей обусловлена тем, что внешние требования и внутренние возможности находятся в диалектическом взаимодействии: институциональное давление создает стимулы и задает ориентиры для изменений, тогда как организационные способности определяют, способна ли компания эти изменения реализовать. Без учета обеих групп факторов невозможно объяснить, почему в одной и той же институциональной среде одни компании успешно внедряют ESG-практики, а другие нет. Целью данной работы является определение влияния институционального давления и организационных способностей на реализацию ESG-практик российскими компаниями. Для этого был проведен опрос 288 представителей российских компаний, а полученные данные были проанализированы при помощи моделирования структурными уравнениями методом частичных наименьших квадратов — PLS-SEM.

2. Обзор литературы

2.1. Институциональное давление и ESG-практики

Институциональное давление рассматривается как один из значимых факторов, влияющих на реализацию компаниями экологических, социальных и управленческих практик (Wang et al., 2018; Lee et al., 2024). С позиции институциональной теории такое влияние объясняется тем, что институциональная среда формирует для компаний представления о допустимом и желательном корпоративном поведении через правила, нормы и ожидания (DiMaggio & Powell, 1983). Согласно Д. Норту (North, 1990), институты подразделяются на формальные, закрепленные в официальных правилах и требованиях, и неформальные, основанные на социальных нормах, традициях и устойчивых образцах поведения. У.Р. Скотт (Scott, 2013) конкретизирует механизмы институционального воздействия, связывая регулятивный компонент с правилами, контролем и санкциями, нормативный — с нормами, ценностями и социальными обязательствами, а культурно-когнитивный — с разделяемыми представлениями и воспринимаемыми как само собой разумеющимися моделями поведения. В настоящем исследовании институциональное давление разграничивается с учетом характера предъявляемых компаниям требований и механизмов их обеспечения: регулятивное давление связано с требованиями, подкрепленными механизмами контроля и возможными юридическими последствиями их несоблюдения, тогда как нерегулятивное давление отражает влияние общественных ожиданий, профессиональных норм и отраслевых стандартов, не подкрепленных механизмами правового принуждения.

Регулятивное институциональное давление может влиять на внедрение компаниями ESG-практик через сочетание ограничительного и стимулирующего воздей-

ствия. С одной стороны, требования государственного регулирования задают рамки обязательного поведения компаний: их игнорирование может привести к юридическим последствиям, проверкам, дополнительным издержкам и ухудшению репутации (Wang et al., 2018). С другой стороны, соответствие этим требованиям может создавать для компаний дополнительные возможности, такие как укрепление их репутации, повышение доверия со стороны регуляторов и участников рынка и облегчение доступа к мерам поддержки (Wang et al., 2018; Lee et al., 2024). В условиях институциональной неоднородности, характерной для растущих рынков, включая Россию, формальные требования могут снижать неопределенность для компаний и задавать более определенные ориентиры для реализации ESG-практик (Гоненко, 2025; Lee et al., 2024). Поэтому сформулирована следующая гипотеза:

H1: Регулятивное институциональное давление оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

Нерегулятивное институциональное давление проявляется через профессиональные нормы и отраслевые стандарты, задающие представления об ожидаемых действиях компании в области устойчивого развития. Под влиянием делового и профессионального сообщества компании могут выходить за рамки формального соблюдения государственных требований и демонстрировать более последовательную работу с ESG-повесткой (Wang et al., 2018; Lee et al., 2024). Следование этим ожиданиям позволяет компаниям укреплять доверие заинтересованных сторон и репутацию в деловой среде, демонстрируя приверженность принципам устойчивого развития (Wang et al., 2018). На растущих рынках, в т. ч. в России, при развивающемся регулировании устойчивого развития профессиональные нормы и отраслевые стандарты могут дополнять формальные требования и стимулировать реализацию ESG-практик (Кларо Рамирес, 2025; Alinda & Wakibi, 2026). В связи с этим сформулирована следующая гипотеза:

H2: Нерегулятивное институциональное давление оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

При этом под положительным воздействием в контексте данного исследования понимается не просто наличие отдельных ESG-инициатив, а стимулирование более системной, разносторонней и масштабной реализации корпоративной ESG-повестки, что выражается в расширении спектра внедряемых экологических, социальных и управленческих практик, их интеграции в операционные и стратегические бизнес-процессы, а также в последовательности и глубине их применения на всех уровнях управления компанией. Иными словами, значимые факторы способствуют не фрагментарным улучшениям, а формированию целостного подхода к устойчивому развитию, охватывающего как внутренние регламенты, так и взаимодействие с внешними контрагентами.

2.2. Организационные способности компании

Институциональное давление формирует внешние требования и ожидания в отношении ESG-повестки, однако ее практическая реализация на корпоративном уровне определяется также организационными способностями. В рамках ресурсной концепции стратегического управления ресурсы и организационные способности рассматриваются как ключевые внутренние характеристики фирмы, связанные с формированием ее конкурентных преимуществ (Катькало, 2002, 2003; Barney, 1991). В соответствии с подходом К. Хелфат и М. Петераф (Helfat & Peteraf, 2003)

в настоящем исследовании под организационной способностью понимается способность компании выполнять скоординированный набор задач с использованием имеющихся организационных ресурсов для достижения определенного результата. Применительно к ESG-практикам значение организационных способностей обусловлено тем, что внедрение таких практик требует изменений в стратегических решениях и операционных процессах компании. Для реализации таких изменений недостаточно наличия материальных, человеческих и технологических ресурсов; важна также способность компании задействовать и координировать их для достижения результатов в области устойчивого развития (Da Cunha Bezerra et al., 2020). В настоящем исследовании рассматривается ряд организационных способностей, которые могут быть значимы для реализации ESG-практик: стратегическая гибкость, поглощающая способность, поисковая и эксплуатационная инновационные способности, операционное превосходство (OpEx) и способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами.

Стратегическая гибкость отражает способность компании перераспределять ресурсы и корректировать управленческие решения в ответ на изменения внешней среды. Эта способность позволяет сохранять адаптивность в условиях неопределенности и реагировать на меняющиеся требования и ожидания в области устойчивого развития (Zhou & Wu, 2010). Следовательно, сформулирована следующая гипотеза:

H3: Стратегическая гибкость оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

Поглощающая способность характеризует способность компании приобретать и усваивать внешние знания, преобразовывать их и использовать в собственной деятельности (Латуха и др., 2019; Flatten et al., 2011). Эта способность позволяет компании осваивать и применять знания, связанные с новыми требованиями, стандартами и управленческими подходами в области устойчивого развития (Song et al., 2020). В связи с этим сформулирована следующая гипотеза:

H4: Поглощающая способность оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

В соответствии с концепцией организационной амбидекстрии компании осуществляют два взаимодополняющих вида деятельности: поисковый и эксплуатационный (O'Reilly & Tushman, 2013; Shirokova et al., 2026). Применительно к инновационной деятельности в настоящем исследовании эти направления рассматриваются через поисковую и эксплуатационную инновационные способности. Поисковая инновационная способность связана с освоением новых направлений развития, экспериментированием и разработкой новых решений, тогда как эксплуатационная — с совершенствованием существующих продуктов и процессов (Трачук и др., 2024; He & Wong, 2004). Поисковая инновационная способность может способствовать разработке новых решений в области ESG, а эксплуатационная — совершенствованию уже существующих ESG-практик (Roh et al., 2024). Следовательно, сформулированы следующие гипотезы:

H5a: Поисковая инновационная способность оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

H5b: Эксплуатационная инновационная способность оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

Операционное превосходство предполагает способность компании систематически улучшать внутренние процессы и выявлять возможности для повышения эффек-

тивности (Sunder & Linderman, 2024). Совершенствование операционной деятельности может быть связано с оптимизацией процессов, сокращением потерь и повышением эффективности процессов (Долгопятова, Хомякова, 2016). Операционное превосходство может способствовать интеграции ESG-практик в текущую деятельность компании за счет оптимизации внутренних процессов, повышения эффективности использования ресурсов и улучшения экологических и социальных аспектов деятельности (Henríquez-Machado et al., 2021). В связи с этим сформулирована следующая гипотеза:

H6: Операционное превосходство оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

Способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами отражает способность компании выявлять ключевые группы заинтересованных сторон, выстраивать и поддерживать взаимодействие с ними и учитывать их ожидания при принятии управленческих решений (Благов и др., 2015; Kujala et al., 2022). Эта способность может способствовать реализации ESG-практик, позволяя учитывать ожидания ключевых заинтересованных сторон при разработке и принятии решений в области устойчивого развития (Kujala et al., 2022). Следовательно, сформулирована следующая гипотеза:

H7: Способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами оказывает положительное воздействие на реализацию компаниями ESG-практик.

3. Методология

Эмпирическая база исследования сформирована на основе онлайн-опроса менеджеров и руководителей российских компаний, проведенного в июне–сентябре 2025 г. Сбор данных осуществлялся с использованием платформы «Анкетолог». В исследовании приняли участие 288 респондентов, представляющих российские компании. Распределение респондентов по должностям было следующим: линейный менеджер — 18,75 %, менеджер среднего звена — 39,24 %, руководитель подразделения — 40,28 % и руководитель компании — 1,74 %. Использование менеджеров в качестве респондентов соответствует логике отбора ключевых информантов, применяемой в исследованиях организационного уровня. При использовании одного информанта особое значение имеют его осведомленность о деятельности компании и доступ к информации, необходимой для оценки исследуемых характеристик, что учитывается при целенаправленном отборе респондентов (Krause et al., 2018; Montabon et al., 2018). В настоящем исследовании в качестве критериев такого отбора учитывались управленческая должность и стаж работы респондента в компании. Такой подход применяется исследователями и при оценке институционального давления на компанию (Kauppi & Luzzini, 2022). Сочетание целенаправленного отбора информированных респондентов, процедурных мер анонимизации и статистических тестов (в частности, теста Хармана) позволяет снизить риск того, что полученные данные отражают преимущественно индивидуальные установки опрашиваемых или систематические искажения их восприятия.

В выборку вошли компании с численностью 100 чел. и более, относящиеся к различным отраслям российской экономики. Отраслевая структура выборки охватывает основные виды экономической деятельности, представленные в официальной статистике Росстата[1]. Описание выборки представлено в таблице 1.

[1] *Росстат*. О производстве и использовании валового внутреннего продукта в 2025 году. [Электронный ресурс]. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/52_10-04-2026.html (дата обращения: 12.06.2026).

Таблица 1

Описание выборки

Table 1

Sample Description

Характеристика	Категория	Количество компаний	Доля, %
Численность сотрудников	100–249 чел.	31	10,76
	250–499 чел.	33	11,46
	500–1999 чел.	80	27,78
	2000–4999 чел.	53	18,40
	5000 чел. и более	91	31,60
Отраслевая принадлежность	Сельское хозяйство	11	3,82
	Горнодобывающая промышленность	14	4,86
	Легкая и пищевая промышленность	26	9,03
	Тяжелая промышленность	28	9,72
	Строительство	19	6,60
	Электроэнергетика	17	5,90
	Транспорт	18	6,25
	Телекоммуникации и ИТ	53	18,40
	Торговля	64	22,22
	Финансовый сектор	38	13,19

Источник: сост. авторами.

Авторами была разработана анкета, направленная на оценку степени развития организационных способностей компании и степени реализации ESG-практик в компаниях, а также уровня институционального давления. Она состояла из восьми блоков, включающих 65 вопросов. Респондентам предлагалось оценить степень согласия с утверждениями анкеты по 7-балльной шкале Лайкерта, где 1 балл — «полностью не согласен», а 7 — «полностью согласен».

Реализация ESG-практик оценивалась с помощью шкалы из 10 вопросов, разработанной на основе исследований М. Джин и Б. Ким (Jin & Kim, 2022). Шкала охватывает экологические (4 вопроса), социальные (3 вопроса) и управленческие практики (3 вопроса), связанные с управлением отходами, энергопотреблением, сокращением выбросов, обучением сотрудников, вкладом в развитие местных сообществ, раскрытием информации, оценкой поставщиков и антикоррупционными мерами. Использование шкалы позволило оценить реализацию ESG-практик по единому набору направлений, применимому к компаниям разных отраслей. Данный конструкт измеряет не бинарное наличие тех или иных ESG-мероприятий, а степень системности, масштабности и разносторонности их внедрения в деятельность компании. Оценивается, насколько широко ESG-принципы охватывают ключевые направления корпоративной деятельности, насколько последовательно они интегрированы в управленческие и операционные процессы и в какой мере компания реализует практики по всем трём измерениям устойчивого развития — экологическому, социальному и управленческому.

Организационные способности рассматривались как самостоятельные латентные конструкты, что позволило оценить, какие из них в большей степени связаны с реализацией ESG-практик. Стратегическая гибкость измерялась с по-

мощью адаптированной шкалы К. Чжоу и Ф. Ву (Zhou & Wu, 2010), включающей 8 вопросов и отражающей способность компании перераспределять ресурсы, изменять организационную структуру и адаптировать цепочку создания стоимости к изменениям рыночной среды.

Поглощающая способность оценивалась на основе адаптированной шкалы Т. Флаттена и его соавторов (Flatten et al., 2011), включающей 14 вопросов и характеризующей способность компании приобретать, усваивать, преобразовывать и использовать внешние знания.

Способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами измерялась с помощью авторской шкалы из 15 вопросов, разработанной с опорой на подход Дж. Куджала и его соавторов (Kujala et al., 2022). Шкала оценивает способность компании выстраивать доверительные отношения с заинтересованными сторонами, учитывать их ожидания в стратегических решениях и поддерживать взаимодействие с ними при реализации корпоративных проектов.

Операционное превосходство оценивалось с использованием авторской шкалы из 6 вопросов, направленной на измерение способности компании к непрерывному улучшению внутренних процессов (Sunder & Linderman, 2024).

Инновационные способности компании были представлены двумя переменными — поисковой и эксплуатационной инновационными способностями — в соответствии с логикой организационной амбидекстрии (O'Reilly & Tushman, 2013). Для их измерения использовались две адаптированные шкалы З. Хе и П. Вонга (He & Wong, 2004), каждая из которых включает 4 вопроса. Поисковая инновационная способность отражает ориентацию компании на разработку новых продуктов и выход на новые рынки, а эксплуатационная инновационная способность — на улучшение качества и эффективности существующих продуктов.

Институциональное давление измерялось с помощью двух адаптированных шкал К. Кауппи и Д. Луццини (Kauppi & Luzzini, 2022), включающих в совокупности 4 вопроса. Регулятивное давление оценивалось через влияние государственных предписаний и законодательства, а нерегулятивное давление — через влияние профессиональных ассоциаций и отраслевых стандартов.

Проверка гипотез проводилась с помощью PLS-SEM — моделирования структурными уравнениями на основе частичных наименьших квадратов. Данный метод подходит для анализа причинно-следственных связей при умеренном объеме выборки и не требует строгого соблюдения нормальности распределения данных (Hair et al., 2021). Анализ данных проводился с помощью RStudio.

4. Результаты исследования

4.1. Оценка качества измерительной модели

Перед проверкой гипотез была проведена оценка качества измерительной модели, включающая анализ факторных нагрузок индикаторов, конвергентной валидности, внутренней согласованности шкал и дискриминантной валидности.

Анализ факторных нагрузок позволил уточнить состав измерительных шкал: из дальнейшего анализа были исключены пять индикаторов с нагрузками ниже рекомендуемого порога 0,708 (Hair et al., 2021). Результаты оценки надежности и валидности измерительной модели представлены в таблице 2.

Таблица 2

Оценка надежности и валидности измерительной модели

Table 2

Evaluation of Reliability and Validity of the Measurement Model

Конструкт	Факторные нагрузки	AVE	α	rhoA	CR
Реализация ESG-практик	0,781; 0,821; 0,775; 0,758; 0,758; 0,828; 0,774; 0,834; 0,709	0,612	0,917	0,920	0,934
Регулятивное давление	0,743; 0,949	0,726	0,661	0,925	0,839
Нерегулятивное давление	0,853; 0,933	0,799	0,756	0,829	0,888
Стратегическая гибкость	0,712; 0,721; 0,819; 0,842; 0,842; 0,865; 0,800	0,643	0,908	0,919	0,926
Поисковая инновационная способность	0,791; 0,881; 0,835; 0,799	0,685	0,847	0,856	0,897
Эксплуатационная инновационная способность	0,868; 0,906; 0,865; 0,726	0,712	0,863	0,876	0,908
Способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами	0,745; 0,824; 0,743; 0,715; 0,723; 0,791; 0,735; 0,727; 0,782; 0,718; 0,801; 0,824; 0,776; 0,816	0,588	0,946	0,947	0,952
Операционное превосходство	0,764; 0,876; 0,881; 0,834; 0,785; 0,752	0,667	0,899	0,902	0,923
Поглощающая способность	0,789; 0,873; 0,753; 0,811; 0,770; 0,799; 0,848; 0,825; 0,855; 0,818; 0,864; 0,777	0,666	0,951	0,956	0,960

Источник: сост. авторами.

Результаты показывают, что в итоговой модели значения факторных нагрузок превышают рекомендуемый порог 0,708, что подтверждает соответствие индикаторов измеряемым латентным конструктам. Конвергентная валидность также была подтверждена: значения средней извлеченной дисперсии (AVE) по всем конструктам превышали пороговое значение 0,5. Внутренняя согласованность шкал была подтверждена значениями rhoA и композитной надежности (CR), превышающими рекомендуемый порог 0,7 по всем конструктам (Hair et al., 2021). Значения коэффициента Кронбаха также превышают 0,7 для большинства конструктов. Исключение составляет регулятивное давление, однако значение CR для данного конструкта находится на приемлемом уровне, что позволяет использовать его в дальнейшем анализе.

Проверка дискриминантной валидности по критерию HTMT показала, что все значения находятся ниже порогового уровня 0,9; максимальное значение составило 0,859, что указывает на достаточную различимость рассматриваемых конструктов (Hair et al., 2021).

Таким образом, результаты оценки измерительной модели показывают, что используемые латентные конструкты обладают приемлемым уровнем надежности, конвергентной и дискриминантной валидности. Это позволяет перейти к оценке структурной модели и проверке гипотез исследования.

4.2. Оценка структурной модели и результаты проверки гипотез

Перед оценкой структурной модели была проведена оценка коллинеарности переменных с использованием коэффициента инфляции дисперсии VIF. Значения VIF не превышают установленный порог 5, что свидетельствует об отсутствии при-

знаков критической коллинеарности (Hair et al., 2021) (максимальное значение составило 3,16). Коэффициент детерминации R^2 составил 0,663, что свидетельствует о достаточной объясняющей способности модели.

Для проверки статистической значимости связей между латентными переменными была применена процедура бутстрэппинга на основе 10 000 повторных выборок. Направление и сила связи определялись по β-коэффициенту, а статистическая значимость — по значениям t-статистики и p-value. Результаты оценки структурной модели и проверки гипотез представлены в таблице 3.

Результаты оценки структурной модели показывают, что регулятивное давление имеет статистически значимую отрицательную связь с реализацией ESG-практик (β = –0,092; p = 0,030). Следовательно, наличие формального давления со стороны государственных предписаний и законодательных требований не сопровождается более высоким уровнем реализации ESG-практик. Таким образом, H1 не получила подтверждения. Хотя величина эффекта невелика, сам факт обратной направленности является нетривиальным и требует содержательной интерпретации в рамках институциональной теории. Этот парадоксальный результат может свидетельствовать о том, что формальные государственные требования в текущих российских условиях могут не столько стимулировать ESG-трансформацию, сколько способствовать преимущественно реактивному, формальному или «декоративному» соблюдению, не ведущему к реальной интеграции устойчивых практик в бизнес-процессы.

Иная картина наблюдается для нерегулятивного институционального давления, которое положительно и статистически значимо связано с реализацией ESG-практик (β = 0,164; p = 0,003). Это свидетельствует о том, что влияние профессиональных

Таблица 3

Результаты оценки структурной модели

Table 3

Results of the Structural Model Evaluation

H	Проверяемая связь	β-коэффициент	T Stat	p-value	Результат
1	Регулятивное институциональное давление → Реализация ESG-практик	–0,092	2,303	0,030	Не подтверждается
2	Нерегулятивное институциональное давление → Реализация ESG-практик	0,164	3,056	0,003	Подтверждается
3	Стратегическая гибкость → Реализация ESG-практик	–0,026	0,487	0,687	Не подтверждается
4	Поглощающая способность → Реализация ESG-практик	0,200	2,517	0,004	Подтверждается
5a	Поисковая инновационная способность → → Реализация ESG-практик	0,123	2,182	0,035	Подтверждается
5b	Эксплуатационная инновационная способность → Реализация ESG-практик	–0,001	0,012	0,965	Не подтверждается
6	Операционное превосходство → Реализация ESG-практик	0,436	5,870	< 0,001	Подтверждается
7	Способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами → Реализация ESG-практик	0,070	0,981	0,293	Не подтверждается

Источник: сост. авторами.

ассоциаций и отраслевых стандартов связано с более высоким уровнем внедрения ESG-практик. Следовательно, H2 подтверждена.

Среди организационных способностей наиболее выраженная положительная связь выявлена для операционного превосходства ($\beta = 0{,}436$; $p < 0{,}001$). Это указывает на то, что реализация ESG-практик в большей степени связана со способностью компании выстраивать и улучшать управленческие и операционные бизнес-процессы. Также статистически значимую положительную связь показали поглощающая способность ($\beta = 0{,}200$; $p = 0{,}004$) и поисковая инновационная способность ($\beta = 0{,}123$; $p = 0{,}035$). Следовательно, H6, H4 и H5a получили подтверждение.

При этом стратегическая гибкость, эксплуатационная инновационная способность и способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами не продемонстрировали статистически значимой прямой связи с реализацией ESG-практик. Следовательно, H3, H5b и H7 не получили подтверждения.

5. Обсуждение результатов

Наиболее нетривиальный и концептуально значимый результат исследования — отрицательная связь регулятивного институционального давления с реализацией ESG-практик. Можно предложить несколько взаимодополняющих объяснений, которые в совокупности указывают на специфику институциональной среды российского бизнеса. Во-первых, с позиции институциональной теории формальные требования могут провоцировать так называемый «изоморфизм принуждения» (*coercive isomorphism*) без содержательных изменений. Компании стремятся продемонстрировать соответствие закону, не внося глубинных преобразований в операционные и стратегические процессы (DiMaggio & Powell, 1983). В результате усиление регулятивного давления может приводить к росту бюрократических затрат, но не к расширению или углублению ESG-практик, а в ряде случаев — к их свёртыванию из-за переориентации ресурсов на формальную отчётность. Во-вторых, на растущих рынках, включая Россию, нормативно-правовая база в области устойчивого развития часто фрагментарна, противоречива и находится в стадии формирования (Ветрова, Варламова, 2023; Лаврикова и др., 2022). В таких условиях компании сталкиваются с неопределённостью требований, что не позволяет им выстраивать долгосрочные системные ESG-стратегии. Вместо этого они вынуждены реагировать на отдельные предписания точечными мерами, которые не образуют целостной повестки. В-третьих, в российской практике меры государственного регулирования зачастую не сопровождаются достаточными стимулирующими механизмами (налоговыми льготами, субсидиями, грантами) или технической поддержкой, что снижает мотивацию компаний к добровольному расширению ESG-активности за рамки минимальных требований (Болдырева и др., 2024; Пахомова, Айнабекова, 2022). Без позитивных стимулов регулятивное давление воспринимается как дополнительное административное бремя, а не как импульс к развитию. В-четвертых, отрицательная связь может отражать эффект «вытеснения» (*crowding-out effect*), когда компании вынуждены тратить значительные ресурсы на соблюдение обязательных предписаний, у них остаётся меньше возможностей для финансирования добровольных инициатив, выходящих за рамки регуляторного минимума, что особенно актуально для средних компаний с ограниченными бюджетами.

Результаты исследования также показали положительную связь нерегулятивного институционального давления с реализацией ESG-практик российскими

компаниями. Схожие тенденции были выявлены в исследованиях растущих рынков, показывающих, что в условиях неоднородного развития нормативно-правовой базы значимую роль в распространении ESG-повестки играют профессиональные нормы, отраслевые стандарты и ожидания заинтересованных сторон (Жукова, 2021; Alinda & Wakibi, 2026). Такой результат может быть объяснен тем, что российская ESG-повестка формируется не только под влиянием государственных требований. В ее развитии также участвуют инвесторы, деловые объединения, финансовые институты и рейтинговые организации. Их участие способствует распространению ESG-стандартов и закреплению устойчивого развития в качестве элемента ответственной деловой практики (Жукова, 2021; Измайлова, 2022). Тем самым стремление компаний укреплять деловую репутацию и соответствовать ожиданиям деловой среды может выступать важным стимулом реализации ESG-практик.

Отдельные организационные способности оказались значимыми факторами, стимулирующими реализацию ESG-практик российскими компаниями. Этот результат находит подтверждение в исследованиях, в которых организационные способности рассматриваются как управленческие механизмы, позволяющие интегрировать принципы устойчивого развития в стратегическую и операционную деятельность компании (Da Cunha Bezerra et al., 2020). Среди организационных способностей ключевое значение имеет операционное превосходство. Это может быть объяснено тем, что интеграция принципов ESG в деятельность компании требует регулярной работы с построением и улучшением бизнес-процессов. Практики, связанные с использованием ресурсов, управлением отходами, развитием персонала, контролем поставщиков и другими направлениями ESG, не могут быть реализованы должным образом без выстроенных процедур, распределения ответственности и постоянного мониторинга результатов (Henríquez-Machado et al., 2021). Важность поглощающей способности может быть обусловлена тем, что эффективная реализация ESG-практик требует освоения стандартов, методических рекомендаций и управленческих подходов в области устойчивого развития и их применения с учетом специфики деятельности компании. Значимость поисковой инновационной способности может указывать на то, что внедрение ESG-практик ставит перед компаниями задачи, требующие поиска нестандартных подходов и разработки новых решений. Стратегическая гибкость, эксплуатационная инновационная способность и способность к взаимодействию с заинтересованными сторонами, напротив, не показали значимого влияния на реализацию ESG-практик российскими компаниями. В совокупности эти результаты могут свидетельствовать о процессно-ориентированной логике ESG-трансформации, при которой ключевое значение имеет не только формулирование ESG-целей, но и их встраивание в бизнес-процессы компании (Измайлова, 2022).

6. Заключение

В данной работе на основе эмпирического исследования российских компаний проанализирована связь институционального давления и организационных способностей с реализацией ESG-практик. Результаты исследования показали, что регулятивное институциональное давление имеет отрицательную связь с реализацией ESG-практик, тогда как нерегулятивное давление, отражающее влияние профессиональных ассоциаций и отраслевых стандартов, связано с ней положительно. Среди организационных способностей значимую положительную связь

показали операционное превосходство, поглощающая способность и поисковая инновационная способность.

Теоретическая значимость исследования состоит в выявлении и анализе противоречий между формальными правилами и реальными организационными практиками в условиях незрелой и фрагментированной нормативной среды. Большинство зарубежных работ постулирует положительное влияние регулятивного давления на ESG (Wang et al., 2018; Lee et al., 2024), тогда как наши данные ставят под сомнение универсальность этого тезиса применительно к растущим рынкам. Тем самым исследование уточняет границы применимости институциональной теории и подчёркивает необходимость учёта национального контекста, качества регулирования и сопутствующих стимулов при анализе эффектов государственного принуждения.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы менеджерами и специалистами, отвечающими за ESG-направление, при разработке мер по встраиванию ESG-принципов в бизнес-процессы, системы KPI и мониторинга ключевых показателей устойчивого развития. Для органов власти и профессиональных объединений полученные выводы подчеркивают необходимость развития более целостной ESG-инфраструктуры, включая нормативно-правовую базу, национальные стандарты устойчивого развития бизнеса и меры поддержки ESG-трансформации компаний.

Данное исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, исследование охватывало крупные и средние российские компании, что не позволяет распространить полученные результаты на малый бизнес. Во-вторых, анализ проводился на общей выборке российских компаний без детальной проверки отраслевой специфики реализации ESG-практик. Такой подход позволил выявить общие закономерности, однако не раскрывает межотраслевые различия. В-третьих, исследование основано на количественной оценке прямых связей между переменными, что ограничивает анализ более сложных механизмов реализации ESG-практик, включая нелинейные, опосредованные и конфигурационные взаимосвязи. В-четвертых, использование менеджеров в качестве информантов предполагает возможность субъективности при оценке организационных практик и институционального давления, что следует учитывать при интерпретации полученных результатов.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение ESG-практик в малом бизнесе, где ограниченность финансовых, кадровых и организационных ресурсов может иначе определять реакцию компаний на институциональное давление. Перспективным направлением также является анализ отраслевой специфики внедрения ESG-практик в деятельность компаний. Кроме того, использование качественных методов, включая интервью с представителями компаний и кейс-исследования, позволит глубже раскрыть механизмы ESG-трансформации российских компаний и снизить зависимость результатов от оценок отдельных респондентов.

Список источников

Благов, Ю. Е., Кабалина, В. И., Петрова-Савченко, А. А., Соболев, И. С. (2015). Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний. *Российский журнал менеджмента, 13*(2), 67–98.

Болдырева, Н. Б., Решетникова, Л. Г., Девятков, А. П., Овечкин, Д. В. (2024). Воздухоохранное регулирование и декарбонизация России: результаты эмпирического исследования. *ЭКО*, *54*(1), 96–116. https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2024-1-96-116

Ветрова, М. А., Варламова, М. П. (2023). Осуществление ESG-стратегий в условиях санкций: опыт Ирана и рекомендации для России. *Креативная экономика*, *17*(1), 91–110. https://doi.org/10.18334/CE.17.1.116801

Гоненко, Д. В. (2025). Региональные институциональные различия и нарративная институциональность в развитии среднего бизнеса: цифровой аспект. *Финансовые рынки и банки*, (7), 292–298. https://doi.org/10.24412/2658-3917-2025-7-292-298

Долгопятова, Т. Г., Хомякова, Е. В. (2016). Стимулы, эффекты и проблемы внедрения системы бережливого производства: пример ПАО «КАМАЗ». *Российский журнал менеджмента, 14*(2), 49–76. https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2016.203

Жукова, Е. В. (2021). Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире. *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*, (6), 68–82. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82

Измайлова, М. А. (2022). Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, *13*(2), 185–201. https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201

Катькало, В. С. (2002). Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент*, (4), 20–42.

Катькало, В. С. (2003). Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления. *Экономическая наука современной России*, (2), 61–70. EDN ICKFGX

Кларо Рамирес, П. М. Р. (2025). Влияние институциональной среды на корпоративную устойчивость российских компаний. *Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика*, *60*(2), 178–201. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-9

Лаврикова, Ю. Г., Бучинская, О. Н., Вегнер-Козлова, Е. О. (2022). Зеленый энергопереход российской промышленности: барьеры и пути преодоления. *AlterEconomics*, *19*(4), 638–662. https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-4.5

Латуха, М. О., Селивановских, Л. В., Мицкевич, Е. А. (2019). Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний. *Российский журнал менеджмента, 17*(1), 5–28. https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.101

Пахомова, Н. В., Айнабекова, К. К. (2022). Драйверы и барьеры на пути внедрения крупным бизнесом России и Казахстана ESG стратегий: сравнительный анализ. *Проблемы современной экономики*, (1(81)), 163–168. EDN ZJLELO

Трачук, А. В., Колобов, А. В., Линдер, Н. В. (2024). Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных предприятий. *Российский журнал менеджмента, 22*(1), 131–153. https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.106

Alinda, K., & Wakibi, A. (2026). Institutional pressures and environmental innovations of manufacturing firms in Uganda. *Innovation and Management Review*, *23*, 15–32. https://doi.org/10.1108/inmr-03-2024-0058

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Da Cunha Bezerra, M. C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, *247*, 119114. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119114

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, *29*(2), 98–116. https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2010.11.002

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Cham: Springer, 197. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 481–494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/SMJ.332

Henríquez-Machado, R., Muñoz-Villamizar, A., & Santos, J. (2021). Sustainability through Operational Excellence: An Emerging Country Perspective. *Sustainability, 13*(6), 3165. https://doi.org/10.3390/su13063165

Jin, M., & Kim, B. (2022). The effects of ESG activity recognition of corporate employees on job performance: The case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(7), 316. https://doi.org/10.3390/jrfm15070316

Kauppi, K., & Luzzini, D. (2022). Measuring institutional pressures in a supply chain context: Scale development and testing. *Supply Chain Management: An International Journal*, *27*(7), 79–107. https://doi.org/10.1108/SCM-04-2021-0169

Krause, D., Luzzini, D., & Lawson, B. (2018). Building the case for a single key informant in supply chain management survey research. *Journal of Supply Chain Management, 54*(1), 42–50. https://doi.org/10.1111/jscm.12159

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business and Society*, *61*(5), 1136–1196. https://doi.org/10.1177/00076503211066595

Lee, M. J., Pak, A., & Roh, T. (2024). The interplay of institutional pressures, digitalization capability, environmental, social, and governance strategy, and triple bottom line performance: A moderated mediation model. *Business Strategy and the Environment*, *33*(6), 5247–5268. https://doi.org/10.1002/BSE.3755

Montabon, F., Daugherty, P. J., & Chen, H. (2018). Setting standards for single respondent survey design. *Journal of Supply Chain Management, 54*(1), 35–41. https://doi.org/10.1111/jscm.12158

Ndoka, E., & Leskaj, E. (2025). A comparative systematic and bibliometric review of corporate strategies for the green economy in developed and developing countries. *Discover Sustainability, 6*(1), 1288. https://doi.org/10.1007/S43621-025-02065-0

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Rezaee, Z. (2021). *Corporate sustainability: Shareholder primacy versus stakeholder primacy*. Business Expert Press.

Roh, T., Xiao, S. S., & Park, B. I. (2024). MNEs' capabilities and their sustainable business in emerging markets: Evidence from MNE subsidiaries in China. *Journal of International Management*, *30*(1), 101097. https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101097

Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). SAGE Publications.

Shirokova, G., Bystrov, A., & Tyutneva, A. (2026). Bricolage Strategy and SME Performance: The Paradoxical Role of Organizational Ambidexterity and Entrepreneurial Leadership. *Foresight and STI Governance, 20*(2), 31636. https://doi.org/10.17323/fstig.2026.31636

Song, M., Yang, M. X., Zeng, K. J., & Feng, W. (2020). Green Knowledge Sharing, Stakeholder Pressure, Absorptive Capacity, and Green Innovation: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Business Strategy and the Environment*, *29*(3), 1517–1531. https://doi.org/10.1002/BSE.2450

Sunder, M. V., & Linderman, K. (2024). Explicating the microfoundations of operational excellence in services: A capabilities perspective. *Journal of Operations Management*, *70*(7), 1048–1075. https://doi.org/10.1002/JOOM.1325

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Wang, S., Li, J., & Zhao, D. (2018). Institutional Pressures and Environmental Management Practices: The Moderating Effects of Environmental Commitment and Resource Availability. *Business Strategy and the Environment*, *27*(1), 52–69. https://doi.org/10.1002/BSE.1983

Yan, Y., Cheng, Q., Huang, M., Lin, Q., & Lin, W. (2023). Government Environmental Regulation and Corporate ESG Performance: Evidence from Natural Resource Accountability Audits in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(1), 447. https://doi.org/10.3390/IJERPH20010447

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, *31*(5), 547–561. https://doi.org/10.1002/SMJ.830

References

Alinda, K., & Wakibi, A. (2026). Institutional pressures and environmental innovations of manufacturing firms in Uganda. *Innovation and Management Review*, *23*, 15–32. https://doi.org/10.1108/inmr-03-2024-0058

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Blagov, Yu. E., Kabalina, V. I., Petrova-Savchenko, A. A., & Sobolev, I. S. (2015). Creating Value for Business and Society: Corporate Social Performance of Russian Companies. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal], 13*(2), 67–98. (In Russ.)

Boldyreva, N. B., Reshetnikova, L. G., Devyatkov, A. P., & Ovechkin, D. V. (2024). Air Regulation and Decarbonization in Russia: Results of an Empirical Study. *EKO [ECO], 54*(1), 96–116. https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2024-1-96-116 (In Russ.)

Da Cunha Bezerra, M. C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, *247*, 119114. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119114

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dolgopyatova, T. G., & Khomyakova, E. V. (2016). The Implementation of Lean Production System: Incentives, Effects and Problems. A Case of KAMAZ Publicly Traded Company. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal], 14*(2), 49–76. https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2016.203 (In Russ.)

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, *29*(2), 98–116. https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2010.11.002

Gonenko, D. V. (2025). Regional Institutional Differences and Narrative Institutionality in the Development of Medium-Sized Businesses: The Digital Aspect. *Finansovye rynki i banki [Financial Markets and Banks]*, (7), 292–298. https://doi.org/10.24412/2658-3917-2025-7-292-298 (In Russ.)

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Cham: Springer, 197. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 481–494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/SMJ.332

Henríquez-Machado, R., Muñoz-Villamizar, A., & Santos, J. (2021). Sustainability through Operational Excellence: An Emerging Country Perspective. *Sustainability, 13*(6), 3165. https://doi.org/10.3390/su13063165

Izmailova, M. A. (2022). Implementation of ESG strategies of Russian companies under sanctions restrictions. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) [MIR (Modernization. Innovation. Research)], 13*(2), 185–201. https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201 (In Russ.)

Jin, M., & Kim, B. (2022). The effects of ESG activity recognition of corporate employees on job performance: The case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(7), 316. https://doi.org/10.3390/jrfm15070316

Katkalo, V. S. (2002). The Resource-Based View of Strategic Management: The Genesis of its Main Ideas and Concepts. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment [Vestnik of Saint Petersburg University. Series 8. Management]*, (4), 20–42. (In Russ.)

Katkalo, V. S. (2003). Methodological Peculiarities and Development Priorities of the Resource-Based View in Strategic Management Research. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii [Economics of Contemporary Russia]*, (2), 61–70. EDN ICKFGX (In Russ.)

Kauppi, K., & Luzzini, D. (2022). Measuring institutional pressures in a supply chain context: Scale development and testing. *Supply Chain Management: An International Journal*, *27*(7), 79–107. https://doi.org/10.1108/SCM-04-2021-0169

Klaro Ramires, P. M. R. (2025). The impact of institutional environment on corporate sustainability of Russia's companies. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika [Lomonosov Economic Journal], 60*(2), 178–201. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-9 (In Russ.)

Krause, D., Luzzini, D., & Lawson, B. (2018). Building the case for a single key informant in supply chain management survey research. *Journal of Supply Chain Management, 54*(1), 42–50. https://doi.org/10.1111/jscm.12159

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business and Society*, *61*(5), 1136–1196. https://doi.org/10.1177/00076503211066595

Latukha, M. O., Selivanovskikh, L. V., & Mitskevich, E. A. (2019). Talent Management Practices and Absorptive Capacity of Russian Companies. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*, *17*(1), 5–28. https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.101 (In Russ.)

Lavrikova, Yu. G., Buchinskaia, O. N., & Wegner-Kozlova, E. O. (2022). Green Energy Transition of the Russian Industry: Barriers and Ways to Overcome Them. *AlterEconomics, 19*(4), 638–662. https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-4.5 (In Russ.)

Lee, M. J., Pak, A., & Roh, T. (2024). The interplay of institutional pressures, digitalization capability, environmental, social, and governance strategy, and triple bottom line performance: A moderated mediation model. *Business Strategy and the Environment*, *33*(6), 5247–5268. https://doi.org/10.1002/BSE.3755

Montabon, F., Daugherty, P. J., & Chen, H. (2018). Setting standards for single respondent survey design. *Journal of Supply Chain Management, 54*(1), 35–41. https://doi.org/10.1111/jscm.12158

Ndoka, E., & Leskaj, E. (2025). A comparative systematic and bibliometric review of corporate strategies for the green economy in developed and developing countries. *Discover Sustainability, 6*(1), 1288. https://doi.org/10.1007/S43621-025-02065-0

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Pakhomova, N. V., & Ainabekova, K. K. (2022). Drivers and Barriers on the Way to Implementation of ESG Strategies by the Large-Scale Business in Russia and Kazakhstan: A Comparative Analysis (Russia, St. Petersburg). *Problemy sovremennoy ekonomiki [Problems of Modern Economics],* (1(81)), 163–168. EDN ZJLELO (In Russ.)

Rezaee, Z. (2021). *Corporate sustainability: Shareholder primacy versus stakeholder primacy*. Business Expert Press.

Roh, T., Xiao, S. S., & Park, B. I. (2024). MNEs' capabilities and their sustainable business in emerging markets: Evidence from MNE subsidiaries in China. *Journal of International Management*, *30*(1), 101097. https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101097

Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). SAGE Publications.

Shirokova, G., Bystrov, A., & Tyutneva, A. (2026). Bricolage Strategy and SME Performance: The Paradoxical Role of Organizational Ambidexterity and Entrepreneurial Leadership. *Foresight and STI Governance, 20*(2), 31636. https://doi.org/10.17323/fstig.2026.31636

Song, M., Yang, M. X., Zeng, K. J., & Feng, W. (2020). Green Knowledge Sharing, Stakeholder Pressure, Absorptive Capacity, and Green Innovation: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Business Strategy and the Environment*, *29*(3), 1517–1531. https://doi.org/10.1002/BSE.2450

Sunder, M. V., & Linderman, K. (2024). Explicating the microfoundations of operational excellence in services: A capabilities perspective. *Journal of Operations Management*, *70*(7), 1048–1075. https://doi.org/10.1002/JOOM.1325

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Trachuk, A. V., Kolobov, A. V., & Linder, N. V. (2024). The Impact of Organizational Ambidexterity on Performance of Diversified Industrial Enterprises. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*, *22*(1), 131–153. https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.106 (In Russ.)

Vetrova, M. A., & Varlamova, M. P. (2023). ESG Strategies under sanctions: Iran's experience and recommendations for Russia. *Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]*, *17*(1), 91–110. https://doi.org/10.18334/CE.17.1.116801 (In Russ.)

Wang, S., Li, J., & Zhao, D. (2018). Institutional Pressures and Environmental Management Practices: The Moderating Effects of Environmental Commitment and Resource Availability. *Business Strategy and the Environment*, *27*(1), 52–69. https://doi.org/10.1002/BSE.1983

Yan, Y., Cheng, Q., Huang, M., Lin, Q., & Lin, W. (2023). Government Environmental Regulation and Corporate ESG Performance: Evidence from Natural Resource Accountability Audits in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(1), 447. https://doi.org/10.3390/IJERPH20010447

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, *31*(5), 547–561. https://doi.org/10.1002/SMJ.830

Zhukova, E. V. (2021). Key Trends in ESG-Agenda Development: Reviewing the Situation in Russia and the World. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics],* (6), 68–82. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82 (In Russ.)

Информация об авторах

Кларо Рамирес Полина Мишель Рональдовна — аспирант, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; https://orcid.org/0009-0001-5161-047X (Российская Федерация, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20; e-mail: pklaroramires@hse.ru).

Веселова Анна Сергеевна — кандидат экономических наук, доцент департамента стратегического и международного менеджмента Высшей школы бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; https://orcid.org/0000-0002-8538-4757 (Российская Федерация, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20; e-mail: asveselova@hse.ru).

About the authors

Polina Mishel R. Klaro Ramires — PhD Student, Graduate School of Business, National Research University "Higher School of Economics"; https://orcid.org/0009-0001-5161-047X (20, Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russian Federation; e-mail: pklaroramires@hse.ru).

Anna S. Veselova — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Strategic and International Management, Graduate School of Business, National Research University "Higher School of Economics"; https://orcid.org/0000-0002-8538-4757 (20, Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russian Federation; e-mail: asveselova@hse.ru).

Дата поступления рукописи: 10.07.2026.
Прошла рецензирование: 20.07.2026.
Принято решение о публикации: 15.09.2026.
Received: 10 July 2026.
Reviewed: 20 July 2026.
Accepted: 15 Sep 2026.