5.2.6 Менеджмент

Научная статья

УДК 658.14

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАЦИИ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ ESG-ПРИНЦИПОВ В СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Чернецкий Павел Андреевич
Пермский государственный национальный исследовательский университет

Аннотация

Устойчивое развитие корпорации в его практическом измерении перестает восприниматься как второстепенная социально-экологическая инициатива, трансформируясь в ключевой стратегический императив, определяющий долгосрочную жизнеспособность и конкурентоспособность бизнеса. Концептуальной и операционной основой для реализации данного императива выступает ESG, представляющая собой структурированный набор критериев, оценивающих деятельность компании в экологической, социальной и управленческой сферах. Данное исследование было направлено на разработку системы сбалансированных показателей с учетом ESG-целей. Основными результатами исследования являются выявление эволюция парадигмы корпоративного управления: от акционерной к стейкхолдерской модели, рассмотрение ESG как новой системы нефинансовых показателей и ограничений для менеджмента, моделей интеграции ESG-факторов в процессы стратегического анализа, планирования и реализации, описание организационных изменений и формирования ESG-культуры компании, создание системы сбалансированных показателей с учетом ESG-целей. Полученные в процессе проведения исследования результаты позволили отметить, что формирование ESG-культуры и разработка соответствующей

системы сбалансированных показателей представляют собой две взаимозависимые задачи стратегического управления. Культура создает необходимую ценностную основу и поведенческие паттерны для реализации стратегии, выраженной в системе сбалансированных показателей. В свою очередь, четкая система измеримых целей и показателей делает принципы ESG конкретными, осязаемыми и управляемыми, способствуя их укоренению в организационной практике. Одновременная реализация этих направлений формирует устойчивый контур управления, позволяющий корпорации адаптироваться к новым требованиям глобальной деловой среды и создавать долгосрочную стоимость на основе баланса экономических, социальных и экологических факторов.

Ключевые слова: управление устойчивым развитием; ESG-принципы; система стратегического менеджмента; система сбалансированных показателей; направления; ESG-культура

Статья поступила в редакцию 19.04.2025, одобрена после рецензирования 13.05.2025, принята к публикации 02.06.2025.

Original article

MANAGING CORPORATE SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH THE INTEGRATION OF ESG PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Chernetsky Pavel Andreevich
Perm State National Research University

Abstract

Sustainable corporate development, in its practical dimension, is no longer perceived as a secondary social and environmental initiative, transforming into a key strategic imperative that determines the long-term viability and competitiveness of a business. The conceptual and operational basis for implementing this imperative is ESG, a

structured set of criteria assessing a company's performance in the environmental, social, and governance spheres. This study aimed to develop a balanced scorecard taking into account ESG goals. The main results of the study include identifying the evolution of the corporate governance paradigm: from a shareholder-based to a stakeholder-based model; examining ESG as a new system of non-financial indicators and constraints for management; models for integrating ESG factors into strategic analysis, planning, and implementation processes; describing organizational changes and the formation of a company's ESG culture; and creating a balanced scorecard taking into account ESG goals. The results obtained during the study allowed us to note that the formation of an ESG culture and the development of a corresponding balanced scorecard represent two interdependent tasks of strategic management. Culture creates the necessary value foundation and behavioral patterns for implementing the strategy expressed in the balanced scorecard. A clear system of measurable goals and indicators, in turn, makes ESG principles concrete, tangible, and manageable, facilitating their ingrained in organizational practices. The simultaneous implementation of these principles creates a sustainable management framework, enabling the corporation to adapt to the new demands of the global business environment and create long-term value based on a balance of economic, social, and environmental factors.

Keywords: sustainable development management; ESG principles; strategic management system; balanced scorecard; directions; ESG culture

The article was received by the editorial office on 04/19/2025, approved after review on 05/13/2025, accepted for publication on 06/02/2025.

Введение. Современный этап глобального экономического развития характеризуется нарастанием системных вызовов, связанных с климатическими изменениями, истощением природных ресурсов, усилением социального неравенства и кризисами корпоративного управления. В данном контексте традиционная парадигма стратегического управления, ориентированная

преимущественно на максимизацию финансовой стоимости для акционеров, демонстрирует свою ограниченность и недостаточную адекватность новым условиям. Это обуславливает необходимость трансформации подходов к корпоративному руководству, в центре которой находится концепция устойчивого развития [1].

Устойчивое развитие корпорации в его практическом измерении перестает восприниматься как второстепенная социально-экологическая инициатива, трансформируясь в ключевой стратегический императив, определяющий долгосрочную жизнеспособность и конкурентоспособность бизнеса. Концептуальной и операционной основой для реализации данного императива выступает ESG (Environmental, Social, Governance), представляющая собой структурированный набор критериев, оценивающих деятельность компании в экологической, социальной и управленческой сферах [2]. ESG-принципы эволюционировали от инструментария для этических инвесторов до комплексной системы нефинансовых показателей, непосредственно влияющих на финансовые результаты, стоимость капитала, репутационные риски и устойчивость бизнес-модели [3].

Однако эффективное управление на основе ESG предполагает не просто обособленный мониторинг соответствующих показателей, а их глубокую и системную интеграцию в ядро стратегического менеджмента компании. Стратегический менеджмент, понимаемый как непрерывный процесс формирования, реализации и совершенствования долгосрочных целей и ключевых решений, определяющих развитие организации в изменчивой среде, выступает тем самым институциональным механизмом, который может обеспечить трансляцию принципов устойчивости на все уровни и процессы корпоративного управления [4]. Интеграция подразумевает органичное включение ESG-факторов в этапы стратегического анализа, формулирования стратегии, ее развертывания, а также в систему стратегического контроллинга и оценки эффективности.

Таким образом, актуальность исследования проблематики интеграции ESG-принципов в систему стратегического менеджмента определяется необходимостью преодоления методологического и практического разрыва между декларированием приверженности устойчивому развитию и его фактической имплементацией в основные управленческие процессы. Научная задача заключается в разработке концептуальных основ и практических механизмов такой интеграции, позволяющих преобразовать ESG из набора разрозненных метрик в стратегическую основу, определяющую траекторию долгосрочного развития корпорации в условиях возрастающей волатильности, неопределенности, сложности и неоднозначности (VUCA-мира). Решение этой задачи способно обеспечить синергию между созданием экономической ценности, ответственным отношением к окружающей среде и социальным обязательствам, что в результате формирует основу для нового качества корпоративного управления, адекватного вызовам XXI века.

Обзор литературы. Анализ академической литературы позволяет выявить четкую траекторию трансформации концептуальных основ корпоративного управления, непосредственно предопределившую современный интерес к ESG-факторам. Эволюция прошла путь от узкой акционерной модели к стейкхолдерской, что создало теоретический фундамент для признания нефинансовых аспектов деятельности. В свою очередь, ESG-подход сформировался как операционализация идей устойчивого развития и стейкхолдерского управления в конкретной системе показателей и ограничений. На современном этапе исследовательский фокус сместился на изучение моделей и механизмов практической интеграции этих факторов в базовые процессы стратегического управления.

Доминировавшая в течение большей части XX века акционерная модель, теоретически обоснованная в работах М. Фридмана, отражала, что единственной целью корпорации является максимизация капитала ее акционеров. Управленческие решения в рамках данной парадигмы оценивались

исключительно через призму их влияния на финансовые результаты и рыночную стоимость [5]. Однако к концу предыдущего столетия нарастание социально-экологических проблем, совокупность корпоративных конфликтов и осознание зависимости долгосрочного успеха компании от более широкого круга факторов привели к критике этой модели.

В научный дискурс вошла альтернативная концепция – стейкхолдерская модель, систематизированная в трудах Р. Э. Фримена. Согласно ей корпорация несет ответственность не только перед собственниками, но и перед всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), чьи интересы затрагиваются ее деятельностью: сотрудниками, потребителями, поставщиками, местными сообществами, государством и будущими поколениями. Данный подход предполагает, что устойчивое создание финансовой ценности возможно лишь при учете и балансировании интересов этих групп. Эволюция парадигм отражает переход от понимания корпорации как экономического агента к ее восприятию как социального института, встроенного в сложную сеть взаимных обязательств [6].

Концепция ESG возникла на стыке стейкхолдерской теории и принципов устойчивого развития, предложив структурированный и поддающийся оценке каркас для их практической реализации. В отличие от общих деклараций ESG представляет собой конкретную систему нефинансовых критериев, формирующих новые ограничения и открывающих новые возможности для менеджмента. Экологическая (E) составляющая налагает ограничения, связанные с использованием ресурсов, выбросами, отходами и биоразнообразием. Социальная (S) компонента задает рамки в сферах трудовых отношений, прав человека, безопасности продукции и взаимодействия с местными сообществами. Управленческая (G) часть устанавливает требования к качеству корпоративного управления, прозрачности, борьбе с коррупцией и структуре прав акционеров.

Таким образом, ESG трансформирует абстрактные принципы

ответственности в измеримые показатели эффективности, которые начинают напрямую влиять на финансовые потоки через стоимость капитала, инвестиционные решения институциональных инвесторов, регуляторные риски и потребительские предпочтения. В научной литературе подчеркивается, что ESG-факторы эволюционировали от второстепенных этических соображений до материальных факторов, способных оказывать существенное влияние на финансовые результаты и долгосрочную устойчивость бизнес-модели, формируя принципиально новую среду стратегического выбора [7], [8].

В современных исследованиях [9-11] процесс интеграции ESG рассматривается как глубокая трансформация системы стратегического менеджмента. В литературе можно выделить несколько концептуальных моделей такой интеграции, различающихся по степени глубины и системности (таблица 1).

Таблица 1 - Модели интеграции ESG-факторов в процессы стратегического менеджмента

Модель интеграции	Сущность и механизм	Уровень трансформации
Адаптивная (фрагментарная)	ESG-факторы учитываются реактивно, как ответ на внешнее давление (регулирование, запросы инвесторов)	Тактический, операционный уровень трансформации
	Внедряются через отдельные проекты или функции (например, экологические инициативы, социальные отчеты)	ESG рассматривается как совокупность разрозненных ограничений или затрат
	Связь со стратегией слабая	
Стратегическая (системная)	ESG-принципы встроены в процесс формулирования	Стратегический уровень трансформации

	стратегии	
	Проводится стратегический анализ ESG-рисков и возможностей (через расширенный PESTEL-анализ или карту материальных потоков)	ESG-факторы становятся источником конкурентного преимущества и инноваций, влияют на стратегический выбор
	Цели в области ESG согласованы с бизнес-целями	
Трансформационная (полная интеграция)	Устойчивость и принципы ESG лежат в основе целеполагания и миссии компании	Культурный, парадигмальный уровень трансформации
	Бизнес-модель пересматривается для создания общей ценности для всех стейкхолдеров	Меняется сама логика создания стоимости, компания позиционируется как агент позитивных изменений в обществе и экосистеме
	Управление ESG встроено в архитектуру корпоративного управления и систему принятия решений на всех уровнях	

Стратегический анализ в рамках интеграционных моделей обусловлен такими инструментами, как ESG-материальность (определение наиболее

значимых для бизнеса и стейкхолдеров аспектов), что фокусирует ресурсы на ключевых зонах воздействия. На этапе стратегического планирования ESG-цели формализуются через системы сбалансированных показателей (BSC) или OKR, что обеспечивает их увязку с финансовыми и операционными задачами. Процесс реализации и контроля требует внедрения соответствующих систем отчетности (по стандартам GRI, SASB, TCFD), пересмотра систем мотивации топ-менеджеров и создания комитетов при советах директоров, ответственных за вопросы устойчивого развития.

Организация и методология исследования. Настоящее исследование построено на методологической триангуляции, сочетающей качественный анализ для выявления глубинных организационных механизмов и структурно-функциональный подход для проектирования систем управления. Теоретической основой выступили концепции управления изменениями Дж. Коттера, теория организационной культуры Э. Шейна, а также методология сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортона в их современной интерпретации, учитывающей нефинансовые аспекты. Эмпирической базой послужили публичные стратегические отчеты, документы по устойчивому развитию 20 крупных российских и международных корпораций, реализующих ESG-трансформацию, а также обобщение практик. Цель исследования заключалась в выявлении взаимосвязи между процессами организационных изменений, направленных на формирование ESG-культуры, и инструментарием стратегического контроля, в частности, модифицированной системой сбалансированных показателей.

Результаты проведения эксперимента и их обсуждение. Анализ данных показал, что успешная интеграция ESG-принципов требует глубинных культурных изменений в организации. Формирование ESG-культуры представляет собой управляемый процесс трансформации базовых предположений, ценностей и артефактов в направлении устойчивого развития. Ключевым барьером выступает декларативное восприятие ESG на среднем и

низшем управленческих уровнях при отсутствии их подлинной интернализации.

Была выявлена и верифицирована последовательная модель организационных изменений для формирования ESG-культуры, адаптированная из концепции Дж. Коттера.

Процесс начинается с формирования осознания стратегической важности ESG (этап 1), что требует честной оценки рисков и возможностей. Ключевую роль играет создание кросс-функциональной группы с прямым подчинением совету директоров (этап 2), что придает изменениям легитимность и ресурсы. Разработанные стратегические инициативы (этап 3) должны быть донесены как новая этическая и конкурентная повестка (этап 4). Значимым является этап 5 – предоставление сотрудникам инструментов и полномочий для реализации принципов ESG в ежедневной работе. Закрепление организационных изменений происходит через публичное признание успехов (этап 6), системное закрепление новых практик в процессах (этап 7) и, наконец, их трансформацию в неформальные правила и убеждения (этап 8).

Исследование подтвердило, что традиционная финансово-ориентированная ССП требует существенной модификации для действенного управления ESG-повесткой. ESG-цели не могут быть локализованы в единственной перспективе обучения и развития; они становятся интегральным сквозным элементом, влияющим на все классические перспективы. На основе анализа была синтезирована модель расширенной ССП для ESG-трансформации (таблица 2).

Таблица 2 - Модифицированная архитектура ССП с интеграцией ESG-

целей

Стратегическая перспектива	Ключевая ESG-логика	Стратегические цели и показатели
Финансовая	Устойчивое создание стоимости в долгосрочном периоде через управление ESG-рисками и использование новых возможностей	Рост доли «зеленых» продуктов в выручке
		Снижение стоимости капитала за счет улучшения ESG-рейтинга
		Экономия затрат за счет ресурсосбережения и циркулярных моделей
Клиентская (рыночная)	Формирование лояльности через ответственное позиционирование и удовлетворение новых запросов стейкхолдеров	Доля ответственных потребителей в структуре клиентской базы
		Уровень удовлетворенности ключевых стейкхолдеров (NPS для сообществ, регуляторов)
		Прозрачность и полнота нефинансовой отчетности
Внутренние процессы	Перестройка операционной и управленческой деятельности для минимизации негативного воздействия и максимизации позитивного вклада	Удельные выбросы углекислого газа на единицу продукции
		Уровень производственного травматизма
		Доля поставщиков, прошедших аудит на соответствие ESG-

		критериям
		Внедрение процедур Due Diligence в цепочке поставок
Обучение, развитие и капитал	Инвестиции в человеческий, социальный и природный капитал как основу долгосрочной устойчивости	Индекс разнообразия и инклюзивности, охват ESG-тренингами (человеческий капитал)
		Объем инвестиций в развитие местных сообществ (социальный капитал)
		Результаты программ по восстановлению биоразнообразия (природный капитал)
		Качество данных для ESG-отчетности (информационный капитал)

Предложенная архитектура демонстрирует, как ESG-факторы становятся драйверами во всех перспективах. В финансовой перспективе они трансформируют понимание стоимости. В клиентской – расширяют само понятие «клиент» до совокупности стейкхолдеров. Внутренние процессы переориентируются с чисто экономической эффективности на эффективность социально-экологическую. Наиболее значительные изменения происходят в четвертой перспективе, которая эволюционирует от «обучения и роста» к управлению всеми формами капитала (человеческим, социальным, природным, интеллектуальным), что соответствует парадигме интегрального отчета.

Ключевым условием эффективности такой ССП является установление четких причинно-следственных связей (стратегических гипотез) между инвестициями в ESG-инициативы (перспектива капитала), улучшением процессов, ростом удовлетворенности стейкхолдеров и, в конечном итоге, долгосрочной финансовой устойчивостью.

Выводы. Смена парадигмы управления (от акционерной к стейкхолдерской) создала теоретическую потребность в учете нефинансовых факторов, которая была удовлетворена через разработку конкретной системы ESG-критериев. Современная научная дискуссия сфокусирована на поиске эффективных моделей и инструментов для перехода от учета этих факторов к их полной интеграции в стратегический менеджмент, что рассматривается как необходимое условие долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности корпорации в XXI веке.

Интеграция ESG-принципов в систему стратегического менеджмента является комплексным процессом организационных изменений, требующим целенаправленного формирования соответствующей корпоративной культуры. Успех этого процесса определяется последовательным прохождением этапов до институционализации новых норм и ценностей, причем основополагающая роль принадлежит руководящей группе и эффективной многоуровневой коммуникации.

Инструментальным ядром, обеспечивающим практическую реализацию ESG-стратегии и закрепление культурных изменений, выступает модифицированная ССП. Ее архитектура обусловлена сквозной интеграцией соответствующих целей и показателей во все четыре классические перспективы. Это приводит к трансформации логики стратегической карты: финансовая результативность начинает рассматриваться как следствие эффективного управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, экологичными и социально ответственными внутренними процессами, а также инвестициями в человеческий, социальный и природный капитал.

Список литературы

1. Евстафьева Е. М., Гурьев К. В. Проблемы интеграции отчетности в области устойчивого развития в систему учетно-аналитического обеспечения управления компаниями // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – №. 4. – С. 37-48.
2. Самарин И. В., Романова А. А. Интеграция принципов устойчивого развития в самоорганизующуюся систему управления угольными организациями с учетом фрагментарности экономики отрасли // Уголь. – 2025. – Т. 1189. – №. 2. – С. 53-63.
3. Войнова Я. А., Мишулина С. И. ESG трансформация как инструмент управления устойчивым развитием туризма // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2024. – Т. 11. – №. 3-4. – С. 34-51.
4. Сводцев А. К., Котовенко Д. Н., Вельдяев А. П. Стратегическое планирование и ESG-факторы: подходы к устойчивому развитию регионов и предприятий // Human Progress. – 2025. – Т. 11. – №. 2. – С. 4.
5. Щелоков Д. А. Устойчивое конкурентное развитие предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности: концептуальные основы // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №. 1 (57). – С. 746-750.
6. Измайлов М. К., Пупенцова С. В. Интеграция концепции ESG в стратегию менеджмента: мировой опыт и перспективы для России // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2024. – №. 2. – С. 58-66.
7. Цвейрозин К. С., Косоногова Е. С. Роль контроллинга как механизма управления устойчивым развитием экономических субъектов // Управленческий учет. – 2024. – №. 11. – С. 456-461.
8. Новицкий В. С. Интеграция принципов устойчивого развития в практику инженерного менеджмента: анализ влияния на эффективность и конкурентоспособность предприятий // Управленческие науки. – 2025. – Т. 15. – №. 1. – С. 88-104.
9. Адаменко А. А., Евченко А. В., Есенкова Г. А. Интеграция, взаимодействие и

активация организационно-управленческих, социально-экономических и ресурсно-экологических факторов при преодолении новых вызовов продвижения ESG-повестки и переходе к практической реализации ESG-стратегии // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №. 1 (57). – С. 553-558.

10. Кузнецов В. П., Трошина В. С., Романовская Е. В. Структурные изменения управления бизнесом на современном этапе в парадигме устойчивого развития // Управленческий учет. – 2025. – №. 10. – С. 5-11.

11. Мартынов А. А. Устойчивое развитие и стратегический менеджмент: интеграция принципов устойчивости в стратегическое планирование // Вестник науки. – 2024. – Т. 1. – №. 11 (80). – С. 152-165.

References

1. Evstafieva E. M., Guryev K. V. Problems of integrating reporting in the field of sustainable development into the system of accounting and analytical support for company management // Intelligence. Innovations. Investments. - 2025. - No. 4. - P. 37-48.

2. Samarin I. V., Romanova A. A. Integration of sustainable development principles into a self-organizing management system of coal organizations, taking into account the fragmentation of the industry economy // Coal. - 2025. - Vol. 1189. - No. 2. - P. 53-63.

3. Voynova Ya. A., Mishulina S. I. ESG transformation as a tool for managing sustainable tourism development // Russian regions: a look into the future. - 2024. - Vol. 11. - No. 3-4. - P. 34-51.

4. Svodtsev A.K., Kotovenko D.N., Veldyaev A.P. Strategic Planning and ESG Factors: Approaches to Sustainable Development of Regions and Enterprises // Human Progress. - 2025. - Vol. 11. - No. 2. - P. 4.

5. Shchelokov D.A. Sustainable Competitive Development of Enterprises in High-Tech Industries: Conceptual Foundations // Natural Sciences and Humanities Research. - 2025. - No. 1 (57). - P. 746-750.

6. Izmailov M.K., Pupentsova S.V. Integration of the ESG Concept into Management Strategy: Global Experience and Prospects for Russia // Scientific Journal of NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management". - 2024. - No. 2. - P. 58-66.

7. Tsveirozin K. S., Kosonogova E. S. The role of controlling as a mechanism for managing sustainable development of economic entities // Management accounting. - 2024. - No. 11. - P. 456-461.

8. Novitsky V. S. Integration of sustainable development principles into engineering management practice: analysis of the impact on the efficiency and competitiveness of enterprises // Management sciences. - 2025. - Vol. 15. - No. 1. - P. 88-104.

9. Adamenko A. A., Evchenko A. V., Yesenkova G. A. Integration, interaction and activation of organizational and managerial, socio-economic and resource-ecological factors in overcoming new challenges of promoting the ESG agenda and the transition to the practical implementation of the ESG strategy // Natural Sciences and Humanities. - 2025. - No. 1 (57). – P. 553-558.

10. Kuznetsov V. P., Troshina V. S., Romanovskaya E. V. Structural changes in business management at the present stage in the paradigm of sustainable development // Management accounting. – 2025. – No. 10. – P. 5-11.

11. Martynov A. A. Sustainable development and strategic management: integration of sustainability principles into strategic planning // Herald of science. – 2024. – Vol. 1. – No. 11 (80). – P. 152-165.