

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-69-89
УДК 005.936:338.24(045)
JEL M14, Q56, Q35

Уточнение принципов устойчивого развития организации в условиях развивающейся экономики

И.Н. Ткаченко^а, Е.Н. Тумилевич^б

^а Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация;

^б Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью исследования явилось уточнение и обоснование принципов устойчивого развития организации на современном этапе развития российской экономики. С помощью таких **методов**, как систематический анализ научной литературы и эмпирических данных, а также конфирматорный факторный анализ в ходе работы были выделены и верифицированы пять фундаментальных принципов, формирующих основу устойчивого развития компании: долгосрочная ориентация, интегрированное управление ESG, мультистейкхолдерская ценность, устойчивость к кризисам и адаптивные инновации, — и определены ключевые аспекты их реализации. **Результаты** исследования могут быть использованы организациями для формирования долгосрочных стратегий, минимизации рисков, повышения конкурентоспособности и обеспечения сбалансированного взаимодействия с заинтересованными сторонами, разработки корпоративных политик для достижения целей в области устойчивого развития. **Ключевые слова:** устойчивое развитие; ESG-политика; долгосрочная стратегия; мультистейкхолдерский подход; устойчивость к кризисам; адаптивные инновации; корпоративная социальная ответственность

Для цитирования: Ткаченко И.Н., Тумилевич Е.Н. Уточнение принципов устойчивого развития организации в условиях развивающейся экономики. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(3):69-89. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-69-89

ORIGINAL PAPER

Clarifying the Principles of Sustainable Development of an Organization in the Context of an Emerging Economy

I.N. Tkachenko^a, E.N. Tumilevich^b

^a Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russian Federation;

^b Pacific National University, Khabarovsk, Russian Federation

ABSTRACT

The **aim** of this study is to clarify and justify the principles of sustainable organizational development at the current stage of Russia's economic evolution. Using such **methods** like systematic analysis of academic literature and empirical data, as well as confirmatory factor analysis (CFA), the researchers identified and validated five fundamental principles forming the basis of corporate sustainable development: long-term orientation, integrated ESG management, multi-stakeholder value, crisis resilience, and adaptive innovation. Key aspects of implementing these principles were also outlined. The **findings** of the study can be applied by organizations in the development of long-term strategies, risk minimization, enhancement of competitiveness, and the establishment of balanced stakeholder relationships. They also offer a foundation for designing corporate policies aimed at achieving sustainable development goals.

Keywords: sustainable development; ESG-policy; long-term strategy; multi-stakeholder approach; crisis resilience; adaptive innovation; corporate social responsibility

For citation: Tkachenko I.N., Tumilevich E.N. Clarifying the principles of sustainable development of an organization in the context of an emerging economy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(3):69-89. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-69-89

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической парадигме концепция устойчивого развития, сформулированная на Конференции ООН в Рио-де-Жанейро (1992 г.)¹, приобрела статус ключевого ориентира для государственного и корпоративного управления. Ее актуальность обусловлена необходимостью адаптации экономических систем к возрастающей динамике внешней среды. Последней присущи не только традиционные вызовы, но и качественно новые факторы неопределенности, например, глобальные пандемии (COVID-19). В целом под устойчивым развитием (УР) организации понимается ее возможность поддерживать долгосрочную жизнеспособность, обеспечивая при этом устойчивый рост и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду [1].

Методологической основой реализации данной концепции выступает система принципов управления, в соответствии с которыми, во-первых, формируется нормативно-ценностный каркас компании, детерминирующий стратегические приоритеты и параметры принятия управленческих решений; во-вторых, в условиях высокой волатильности внешней среды обеспечивается устойчивость управленческой парадигмы (принципы выступают стабилизирующим фактором при изменении операционных целей); в-третьих, образуются институциональные предпосылки для формирования организационной культуры, ориентированной на долгосрочную эффективность.

В современных социально-экономических условиях предприятия сталкиваются с необходимостью переосмысления принципов устойчивого развития, однако существующие подходы к их формулировке, как показал проведенный авторами статьи анализ, отличаются фрагментарностью, несистемностью и отсутствием четкой методологической базы, а также несопоставимостью с современными стандартами по УР, что препятствует их практическому применению. Принципы сформулированы для устойчивых экономических условий (и не учитывают кризисную турбулентность, специфику развивающихся экономик), однако их изучение представляет не только теоретический и практический интерес, но и позволяет создать методологиче-

скую основу для формирования нового поколения управленческих систем, соответствующих вызовам современной экономической реальности.

В целях разработки и обоснования принципов устойчивого развития организации были решены такие задачи, как:

- проведение систематического обзора литературы по данной теме;
- выделение ключевых принципов УР;
- их теоретическая и эмпирическая проверка;
- формулировка практических рекомендаций по реализации принципов УР.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе работы были реализованы следующие этапы:

- 1) библиографический анализ источников по теме исследования;
- 2) уточнение принципов УР компании в условиях развивающихся экономик и критериев их оценки;
- 3) эмпирическая проверка принципов УР на основе опроса;
- 4) формулировка практических рекомендаций для их реализации.

Посредством систематического анализа были выделены обеспечивающие репрезентативность публикации в изданиях, входящие в SCOPUS и RSCI, ВАК уровня K1, авторы которых систематизируют принципы УР организации. Поиск осуществлялся по наименованию статей и следующим ключевым словам на русском и английском языках: принципы корпоративной устойчивости, принципы организационной устойчивости, принципы устойчивого развития организации, принципы устойчивого развития корпорации, принципы устойчивого развития фирмы, принципы устойчивого развития бизнеса. Схема, представляющая методологию исследования, представлена на *рис. 1*.

Выбор хронологических рамок исследования (1980 г. — н.в.) научно обоснован ключевыми вехами становления политики УР. В качестве методологического ориентира выступает Стокгольмская конференция ООН по проблемам окружающей человека среды (1972 г.)², где была принята историческая Декларация, заложившая нормативно-правовые основы современной экологической парадигмы. Этот форум стал концептуальным прорывом, оз-

¹ Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию. Принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14.06.1992. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml

² Декларация по окружающей среде от 16.06.1972. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901880141> (дата обращения: 03.11.2024).

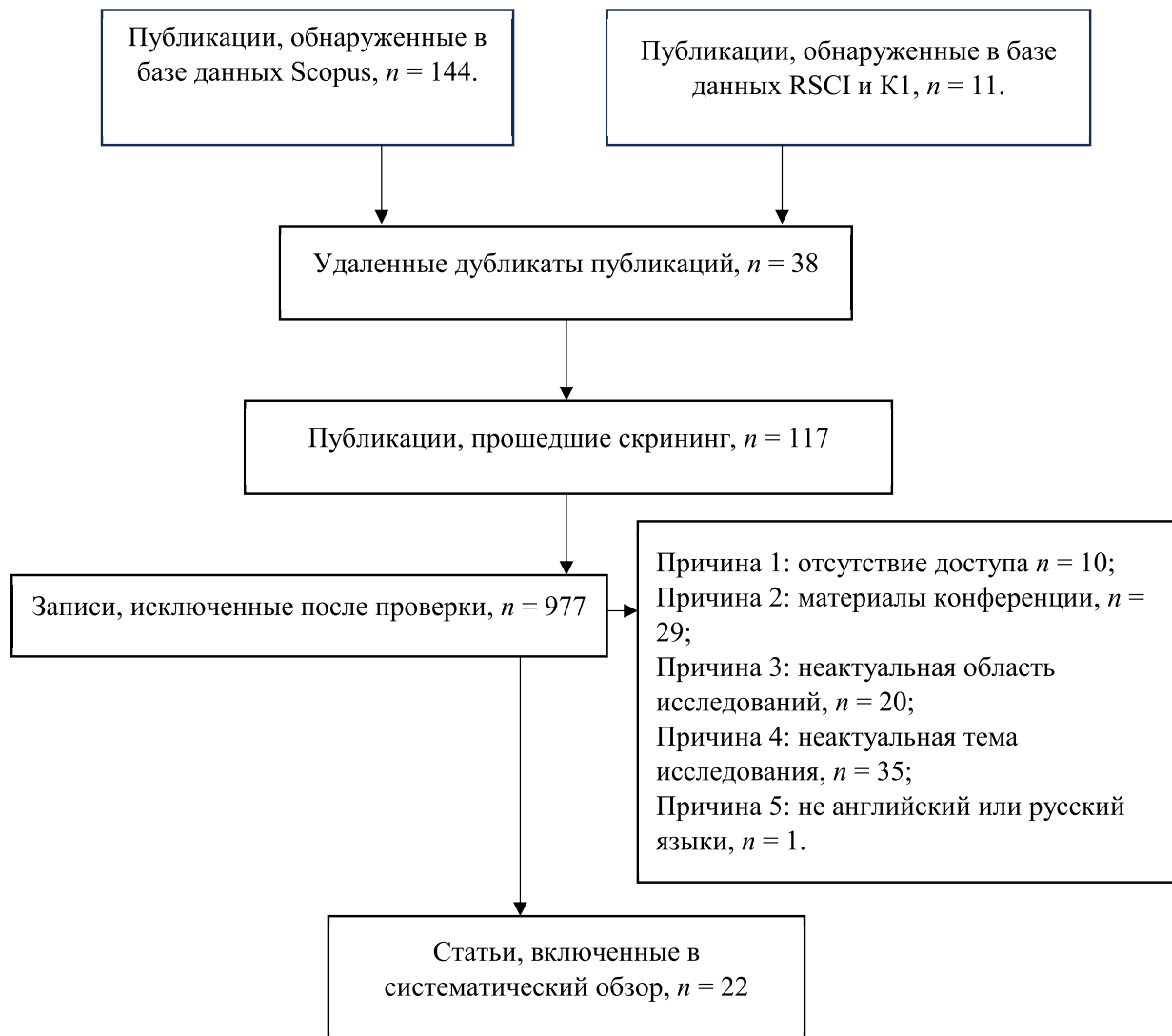


Рис. 1 / Fig. 1. Блок-схема систематического обзора / Systematic Review Flowchart

Источник / Source: разработано авторами / Compiled by the authors.

наменовавшим переход от фрагментарных природоохранных мер к системному пониманию экологической безопасности как глобальной проблемы.

Найденные по ключевым словам научные труды подверглись тщательной проверке на предмет их соответствия тематике исследования, и в итоге в систематический обзор было включено 22 статьи, охватывающих период с 2013 по 2025 г.

Сформулированные принципы прошли оценку относительно конвергенции с международным стандартом по устойчивому развитию GRI³ и рос-

сийским ESG-индексом РСПП⁴. Для эмпирического подтверждения критериев оценивания был специально разработан онлайн-опросник из 15 пунктов для измерения латентных конструктов (по 3 индикатора на каждый из 5 латентных конструктов).

Выборка формировалась методом стратифицированного случайного отбора (рассылка по

результатам исследования международной консалтинговой корпорации KPMG, 78% компаний из списка G250 в 2023 г. использовали стандарты GRI для составления отчетности.

⁴ ESG индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/indexes/. Индексы РСПП по устойчивому развитию имеют международное признание.

³ Глобальные стандарты устойчивого развития GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>. Согласно ре-

Таблица 1 / Table 1

Отраслевая принадлежность организаций респондентов / Industry Affiliation of Respondent Organizations

Отрасль / Industry	Количество респондентов, чел. / Number of respondents, person	Доля, % / Share, %
Промышленность, в том числе:	167	58,19
горнодобывающая и металлургическая	80	27,87
топливно-энергетическая	79	27,53
химическая	8	2,79
Телекоммуникации	39	13,59
Финансовая	31	10,80
Торговля розничная	17	5,92
Строительство	16	5,57
Сельское хозяйство	9	3,14
Транспортная	8	2,79

Источник / Source: разработано авторами / Compiled by the authors.

электронным адресам открытой базы, а также по контактам, с которыми взаимодействует УрГЭУ) с учетом отраслевой принадлежности и размера предприятия — всего было отправлено 480 писем с приглашением принять участие в опросе. Сбор данных происходил в период с ноября 2024 по март 2025 г. Для максимизации уровня отклика применялись многоступенчатые методы вовлечения, в том числе персонализированные напоминания через социальные сети, а также повторные email-коммуникации. Критерием отбора респондентов выступала их профессиональная компетентность в соответствии с занимаемой должностью.

Анкету заполнили 287 менеджеров (59,8%), занимающихся вопросами устойчивого развития. Гарантии анонимности обеспечивали снижение эффекта социальной желательности. Отраслевая принадлежность организаций респондентов отражена в табл. 1.

Конфирматорный факторный анализ был применен для строгой верификации гипотез о факторной структуре [2] и проводился в программной среде Mplus 8.11 с использованием метода Robust Maximum Likelihood (MLR). Это позволило скорректировать потенциальные отклонения от нормальности распределения данных.

Формирование системы управленческих инструментов реализации принципов УР осуществлялось посредством синтеза теоретических методов и анализа корпоративных практик. Применение структурно-функционального моделирования позволило спроектировать инструментарий с учетом

необходимости согласования стратегических, тактических и операционных аспектов управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научный обзор и библиографический анализ

Результаты исследования показали, что довольно большой пласт изученных работ опирается на категорию «принципы устойчивого развития». При этом в них не было уточнено, имеются в виду ESG-принципы (включающие социальное, экологическое и корпоративное управление) либо в этом качестве выступает само устойчивое развитие, на основе которого принимаются управленческие решения [3].

Анализ подходов различных авторов к формулировке принципов УР показал, что исходной точкой служат совершенно разные категории. Согласно Нормативистской теории, принципами устойчивого развития считаются: 1) удовлетворение основных потребностей всех ныне живущих людей; 2) равные стандарты этого удовлетворения для всего населения планеты; 3) бережное, осторожное использование природных ресурсов; 4) сохранение для будущих поколений возможности реализовать основные запросы. Представленный перечень больше относится к вопросам устойчивого развития макроуровня.

А.Г. Мнаканян и А.Г. Харин [4] констатируют, что для эффективного управления современным бизнесом необходимы выявление и оценка взаимосвязей между величинами финансово-экономических показателей фирмы и степенью ее приверженности принципам расширенной устойчивости:

социальным, экологическим, экономическим, включающим нематериальные аспекты взаимодействия бизнеса с обществом и окружающей средой. Причем перечень этих принципов четко не формулируется.

Н.А. Najm и др., исследуя взаимосвязь принципов УР и организационных обязательств, выделяют три классических направления (социальное, экологическое и экономическое), конкретизируя их через снижение загрязнения, переработку, возобновляемые ресурсы, «зеленые» инновации и этическую устойчивость без предоставления методологического обоснования именно данных принципов [5]. Наблюдается явная гипертрофия экологической составляющей при недостаточной проработке экономических и корпоративных аспектов УР. Кроме того, социальное направление редуцировано до этической устойчивости, что существенно ограничивает его содержательное наполнение. Такой подход, по нашему мнению, не позволяет сформировать комплексную бизнес-модель УР, учитывающую всю совокупность значимых факторов.

В рамках научного дискурса, проведенного М. J. Muñoz-Torres и ее соавторами, устойчивое развитие рассматривается через призму четырех ключевых принципов, образующих методологическую основу для его реализации в различных дисциплинах: многомерность устойчивости и баланс между ее аспектами; межпоколенческая перспектива; подход, ориентированный на заинтересованные стороны; концепция жизненного цикла [6].

В одной из наиболее ранних работ по теме настоящей статьи индийские ученые на основе теоретического исследования в контексте выстраивания системы управления жизненным циклом организации сформулировали принципы, которые обусловлены реализацией ее потенциала, направлены на укрепление связей во внешней и внутренней среде и имеют отношение к устойчивости [7].

Одно из немногочисленных эмпирических исследований показало, что наиболее важными принципами развития промышленного бизнеса, не зависящими от его размера и обеспечивающими устойчивое развитие, являются деловая этика, управление командой, сеть сотрудничества, управление взаимоотношениями с клиентами (то есть запись и хранение данных о них с помощью лежащей системы) [8].

А.В. Колобов при формулировке принципов устойчивого развития ориентировался на ГОСТ Р54598.1–2015 «Менеджмент устойчивого разви-

тия» и систему оценки УР на основе 11 принципов: ценности, стратегия, целеполагание, вовлеченность, организационная структура, клиентоориентированность, система учета, безопасность труда, инфраструктура бизнес-системы, роль генерального директора, конфигурация бизнес-системы [9].

Достижение целей УР возможно через реализацию ESG-политики [10], в связи с чем были определены соответствующие принципы управления — так называемые ESG-принципы, включающие: экологический аспект (то есть учет воздействия на окружающую среду, включая снижение углеродного следа, эффективное использование ресурсов и управление климатическими рисками); социальный аспект (внимание к правам человека, условиям труда, разнообразию и инклюзивности, а также взаимодействию с местными сообществами) и управленческий аспект (ориентирующий на обеспечение прозрачности, подотчетности, этического управления и борьбы с коррупцией) [11, 12].

В табл. 2 представлены результаты библиографического анализа. Развернутая характеристика изученных работ приведена в *Приложении* (см. таблицу).

Исследование источников, посвященных рассмотрению существующих принципов УР, позволяет выявить ряд существенных методологических недостатков. Во-первых, значительная часть работ (40% рассмотренной выборки) ограничивается декларативным подходом — их авторы воспринимают УР как абстрактный принцип без конкретизации механизмов его реализации. Во-вторых, в 32% трудов присутствует методологическая некорректность, а именно — наблюдается необоснованное отождествление ESG-подхода с принципами УР, что приводит к подмене понятий. В-третьих, даже в работах, предлагающих структурированные группы принципов (18% случаев), отсутствует комплексность, что проявляется во фрагментарности подходов и недостаточном учете взаимосвязей между компонентами устойчивости.

Кроме того, многие исследования отличает дисбаланс в оценке экологических, социальных и экономических аспектов, причем один компонент зачастую усилен за счет других. Наконец, практически все рассмотренные источники не учитывают современных вызовов, таких как кризисная турбулентность и цифровая трансформация, что существенно снижает их практическую значимость.

Таблица 2 / Table 2

Результаты библиографического анализа исследований принципов устойчивого развития / Results of Bibliographic Analysis on Sustainable Development Principles

Характеристика принципов / Characteristics of principles /	Количество работ / Number of works	Основные недостатки / Main disadvantages
УР как принцип	7	Отсутствие операционализации, невозможность практического применения
Выделены конкретные группы принципов	2	Фрагментарность подходов, отсутствие целостной системы, несоответствие современным стандартам
ESG как принципы устойчивого развития	7	Методологическая подмена понятий, игнорирование системных связей
Узкоспециализированные принципы	6	Дисбаланс в рассмотрении компонентов УР, отсутствие комплексности

Источник / Source: разработано авторами / Compiled by the authors.

**Сравнение принципов КСО и ESG
и критерии оценивания реализации
принципов устойчивого развития**

Принимая корпоративную социальную ответственность (КСО) в качестве основы для достижения целей устойчивого развития, многие авторы формулируют постулат необходимости соблюдения принципов КСО, отождествляя их с принципами УР [13, 14], в то время как они систематизированы, сформулированы в ГОСТ Р ИСО 26000–2012 «Руководство по социальной ответственности»⁵ и лежат в основе реализации управления корпоративной ответственностью, в целом не являясь дискуссионными [15].

Взаимозависимость устойчивого развития, ESG-политики и КСО была описана авторами настоящей статьи ранее [14]. КСО — концепция, реализуемая на уровне организации, ориентирующая ее на активную работу и взаимодействие со стейкхолдерами через создание институциональных условий и формирование ценности [16]. ESG-политика позволяет конкретизировать результаты реализации КСО-концепции в целях достижения целей устойчивого развития (ЦУР) [17]. Таким образом, принципы КСО, ESG-политики и УР должны соотноситься между собой, что отображено на рис. 2 — первые расположены горизонтально, вторые — вертикально.

Принципы устойчивого развития, по нашему мнению, должны включать в себя и те, и другие —

они призваны обеспечивать целостное видение взаимосвязей между экологическими, экономическими и социальными аспектами деятельности компании, содержать механизмы адаптации к условиям неопределенности, а также предоставлять инструменты для трансформации управленческих практик. Логика выделения принципов устойчивого развития представлена на рис. 3.

Теоретический анализ источников, изучение стандартов УР, а также учет современных вызовов позволили разработать принципы устойчивого развития (интегрирующие ESG-подход и КСО) — по каждому из них сформулированы направления оценки и критерии оценивания (табл. 3).

Рассмотрим данные табл. 3. Исследования подтверждают, что *долгосрочная ориентация* повышает конкурентоспособность и устойчивость организаций в условиях волатильности внешней среды. Как показывают работы R. G. Eccles и др., интеграция данного принципа в корпоративное управление минимизирует риски, оптимизирует капитал и укрепляет доверие стейкхолдеров, способствуя устойчивому росту. Компании, внедряющие долгосрочные стратегии УР, достигают более высоких финансовых и операционных показателей за счет эффективного ресурсопользования и наращивания репутационного капитала [18]. Это согласуется с выводами исследования [19], в котором установлена отрицательная корреляция между уровнем КСО и волатильностью рыночной стоимости организации.

⁵ ГОСТ Р ИСО 26000–2012. Руководство по социальной ответственности. М.: Стандартинформ; 2013. 48 с.



Рис. 2 / Fig. 2. Соотнесение принципов КСО и ESG-принципов при достижении ЦУР /
Alignment of CSR and ESG Principles in Achieving the SDGs

Источник / Source: разработано авторами / Compiled by the authors.

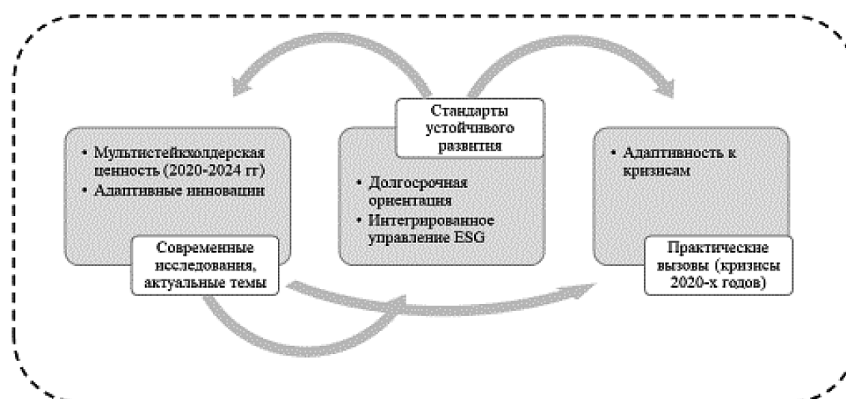


Рис. 3 / Fig. 3. Логика выделения принципов устойчивого развития / Logic behind
the Identification of Sustainable Development Principles

Источник / Source: разработано авторами / Compiled by the authors.

Интеграция ESG в систему корпоративного управления становится критически важным элементом стратегии, обеспечивающим не только соответствие глобальным трендам, но достижение долгосрочной финансовой устойчивости [20], снижение рисков [21], укрепление репутации [18], ориентацию на инновационное развитие [22, 23].

М. Khan и др. [20] доказали, что «материальные» (значимые для конкретной отрасли) ESG-факторы напрямую влияют на доходность активов (ROA).

А. Г. Ноернер с соавторами выявил, что интеграция ESG уменьшает системные риски за счет улучшения корпоративного управления [21].

Финансовые институты, активно внедряющие ESG-практики, демонстрируют более высокую доходность по сравнению с отраслевыми аналогами. Это свидетельствует о том, что интеграция ESG в управленческие процессы способствует не только снижению рисков, но и созданию дополнительной стоимости за счет роста доверия инвесторов и кли-

Таблица 3 / Table 3

**Критерии оценки реализации принципов устойчивого развития /
Criteria for Evaluating the Implementation of Sustainable Development Principles**

Принцип УР/ Principle	Критерии / Criteria	Направления и методы оценки / Directions and methods of evaluation	Обоснование выбора принципа и критериев / Justification for the choice of principle and criteria
Долгосрочная ориентация и долгосрочная устойчивость организации	- Наличие стратегии УР с горизонтом не менее 10 лет; - инвестиции в низкоуглеродные технологии (доля CAPEX на декарбонизацию); - показатели долгосрочной рентабельности (ROE, ROIC^a с учетом ESG-рисков); - связь вознаграждения топ-менеджмента с ESG-целями	- Анализ стратегических документов; - расчет динамики инвестиций в «зеленые» проекты; - сценарное моделирование (влияние климатических рисков на NPV проектов); - политика вознаграждений	Долгосрочная стратегия отражает системный подход к устойчивому развитию. Инвестиции в «зеленые» технологии демонстрируют соответствие глобальным экологическим трендам. Финансовые показатели с учетом ESG-рисков отражают устойчивость бизнес-модели
Интегрированное управление ESG	- Включение ESG-факторов в систему корпоративного управления; - прозрачность раскрытия ESG-данных (по стандартам GRI/ SASB/TCFD и т.п.); - эффективность экологических и социальных программ (снижение выбросов, уровень травматизма); - управление биоразнообразием	- Оценка наличия ESG-комитета в Совете директоров; - контент-анализ отчетности; - сравнение с международными и российскими рейтингами; - оценка KPI по снижению углеродного следа (Score 1–3^b); - оценка воздействия на экосистемы	Интеграция ESG в управление снижает нефинансовые риски. Международные стандарты отчетности обеспечивают прозрачность и сопоставимость данных. Экологические показатели отражают фактический прогресс
Создание мультистейкхолдерской ценности	- Удовлетворенность стейкхолдеров (местные сообщества, инвесторы, регуляторы); - вклад в региональное развитие (налоги, рабочие места, социальные программы); - баланс интересов (соотношение прибыли и реинвестиций в УР); - программы поддержки МСП	- Удовлетворенность стейкхолдеров; - вклад в региональное развитие (налоги, рабочие места, социальные программы); - баланс интересов (соотношение прибыли и реинвестиций в УР); - оценка партнерства с местным бизнесом	Удовлетворенность стейкхолдеров обеспечивает социальную лицензию на деятельность. Вклад в регион демонстрирует ответственность бизнеса. Баланс прибыли и реинвестиций показывает долгосрочную ориентацию
Адаптивность и устойчивость к кризисам	- Наличие системы риск-менеджмента (включая климатические риски); - финансовая устойчивость (ликвидность, долговая нагрузка в условиях шоков); - адаптивность операционных процессов	- Опросы стейкхолдеров (NPS^c-метрика); - анализ социально-экономического эффекта (мультипликатор занятости); - оценка распределения добавленной стоимости (методика WEF Stakeholder Capitalism Metrics)	Стресс-тесты выявляют уязвимости бизнес-модели. Финансовые показатели отражают запас прочности. Гибкость операций обеспечивает устойчивость в условиях нестабильности
Адаптивные инновации	- Доля R&D-бюджета, направленного на устойчивые технологии; - количество патентов в «зеленой» энергетике (водород, ВИЭ, CCUS^d); - скорость внедрения инноваций (time-to-market для ESG-проектов); - использование вторичного сырья (%)	- Стресс-тестирование (на основе сценариев МВФ/ IPCC); - анализ коэффициентов финансовой устойчивости (Debt/EBITDA, Quick Ratio); - оценка скорости адаптации к изменениям (например, переход на удаленные работы в пандемию)	Инвестиции в R&D отражают приоритеты развития. Патенты демонстрируют технологический потенциал. Скорость внедрения показывает эффективность инновационного процесса

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Примечание / Note: ^a – ROE/ROIC – показатели рентабельности собственного и инвестированного капитала / return on equity and invested capital indicators; ^b – Scope 1–3 – классификация выбросов парниковых газов по методологии GHG Protocol / classification of greenhouse gas emissions according to the GHG Protocol; ^c – NPS (Net Promoter Score) – показатель лояльности стейкхолдеров / Stakeholder Loyalty Index; ^d – CCUS – технологии улавливания, использования и хранения углерода / carbon capture, use and storage technologies.

ентов. При этом можно утверждать, что корпорации, разрабатывающие с ESG-стратегии, имеют более высокую рыночную капитализацию [20].

Ключевым аспектом интегрированного подхода выступает прозрачность и управление репутационными рисками. Компании, использующие стандарты GRI и открыто раскрывающие как позитивные, так и негативные аспекты своей деятельности, выглядят в глазах стейкхолдеров более лояльными [24]. ESG-ориентированные предприятия привлекают квалифицированных сотрудников [18], генерируют больше патентов [23], чаще внедряют экологически чистые технологии [22, 25]. Таким образом, интегрированное управление ESG не является затратным фактором, а напротив, способствует оптимизации ресурсов и укреплению конкурентных преимуществ.

Современная парадигма корпоративного управления эволюционирует от узкой ориентации на акционерную стоимость к комплексной модели *создания ценности для всех заинтересованных сторон* [26]. Этот переход обусловлен растущим объемом эмпирических доказательств, демонстрирующих стратегические преимущества мультистейкхолдерского подхода.

Компании, эффективно управляющие взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами, обладают устойчивым конкурентным преимуществом [27]. Баланс интересов со стейкхолдерами приводит к синергетическому эффекту. Исследователи выявили прямую корреляцию между удовлетворенностью сотрудников (ключевого стейкхолдера) и долгосрочной рыночной капитализацией компаний [27], а также тот факт, что организации, практикующие вовлечения стейкхолдеров, на 23% менее подвержены кризисам [28]. При этом актуальным считается не просто выстраивание системы управления стейкхолдерами, а разработка и реализация механизмов путем внедрения ценностного подхода [29, 30]. Таким образом, создание мультистейкхолдерской ценности перестает быть этическим выбором, становясь императивом современного менеджмента. Компании, игнорирующие этот принцип, сталкиваются со снижением инвестиционной привлекательности, повышением операционных рисков и потерей конкурентных позиций.

Реализация *принципа адаптивности и устойчивости к кризисам* — критически важный элемент системы управления организационной устойчивостью. Результаты научных трудов из области

стратегического менеджмента и корпоративной устойчивости говорят о том, что способность организации адаптироваться к неожиданным потрясениям и сохранять долгосрочную жизнеспособность коррелирует с ее конкурентными преимуществами и финансовой стабильностью [31].

Адаптивность тесно связана с теорией динамических способностей [32], согласно которой предприятия, которые могут быстро перестраивать свои бизнес-модели, перераспределять ресурсы и внедрять инновации в ответ на изменения внешней среды, обладают более высокой устойчивостью к кризисам. Эмпирические исследования подтверждают, что компании с развитыми динамическими способностями не только лучше справляются с экономическими потрясениями, но и извлекают из них новые возможности для роста [33]. Показательно, что в статье [34] адаптация выделяется в качестве ключевого элемента при управлении устойчивостью. В 2018 г. учеными предложена модель последней, основанная на комбинации стратегической гибкости и операционной устойчивости [35]. Полагая, что реализация рассматриваемого принципа на организационном уровне требует разработки сценариев кризисов и стресс-тестирования бизнес-моделей, инвестиций в цифровые технологии и инновации, а также формирования организационной культуры, поддерживающей непрерывное обучение и гибкость.

Последний из сформулированных нами принципов — *адаптивные инновации* — является ключевым при осуществлении управленческих воздействий, направленных на устойчивое развитие, и предполагает способность компании не только генерировать инновации, но и оперативно адаптировать их к изменяющимся внешним условиям, минимизируя риски и максимизируя долгосрочную устойчивость [36]. Концепция адаптивных инноваций базируется на синтезе теорий «эко-инноваций», динамических способностей и устойчивого развития. Однако в настоящее время этого недостаточно — инновации должны быть «гибкими», т.е. способными трансформироваться в ответ на новые вызовы, такие как изменения регуляторной политики или рыночные шоки [37].

Наиболее существенным аспектом адаптивных инноваций выступает «скорость инновационного процесса». Предприятия, способные ускорять циклы разработки и внедрения инноваций, обладают

конкурентным преимуществом в нестабильных условиях; фирмы с высокой инновационной активностью демонстрируют лучшую финансовую устойчивость благодаря диверсификации рисков и созданию новых рыночных ниш [36].

В исследовании международного коллектива авторов показано, что бизнес-модели, основанные на циркулярной экономике, требуют постоянной адаптации инновационных стратегий для минимизации ресурсных потерь [38]. Отметим, что адаптивное управление инновациями особенно важно в условиях сложных социально-экологических систем.

Таким образом, в рамках данного исследования под адаптивными инновациями понимается процесс непрерывного и гибкого обновления продуктовых, технологических и организационных решений, направленный на поддержание устойчивого развития компании в условиях нестабильности. В отличие от радикальных, адаптивные инновации не предполагают полного отказа от прорывных разработок, но подтверждают способность фирмы к оперативной трансформации инновационных процессов под воздействием внешних изменений (рыночных шоков, регуляторных сдвигов, кризисных явлений), что доказывают исследования в области динамических способностей [32, 33] и эко-инноваций [36, 38].

Считаем, что с целью более глубокой и эффективной реализации описанных принципов важно четко понимать критерии их оценки, строить оптимальные модели управления, а также продолжать разработку механизмов стимулирования устойчивого развития.

Сопоставление принципов устойчивого развития с GRI Standards и РСПП ESG-индексом. Эмпирический анализ

Следующим этапом работы стало проведение оценки конвергенции представленных принципов с международными стандартами по устойчивому развитию GRI⁶ (согласно результатам исследования KPMG, 78% компаний из списка G250 в 2023 г. использовали их для составления отчетности) и российским ESG-индексом РСПП⁷.

⁶ Стандарты GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>

⁷ ESG индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития. РСПП (официальный сайт). URL: https://rspp.ru/sustainable_development/indexes/. Индексы РСПП по устойчивому развитию получили международное признание.

Анализ показал, что разработанные нами принципы управления не только позволяют достичь максимального соответствия наиболее признанным стандартам по УР, но и дают основу для их совершенствования, помогают решению вопросов, не в полной степени отраженных в стандартах, но способствующих достижению устойчивого развития.

Итоговая экспертная оценка степени конвергенции принципов УР организации со стандартами представлена в *табл. 4*.

Для эмпирической проверки был использован стандартизированный опросник для измерения латентных конструктов и сформулированы по три вопроса для каждого принципа: долгосрочная ориентация (LT1, LT2, LT3); интегрированное управление (ESG1, ESG2, ESG3); мультистейкхолдерская ценность (MSV1, MSV2, MSV3); устойчивость к кризисам (RES 1, RES 2, RES 3); активные инновации (INN 1, INN 2, INN 3).

Для минимизации систематических ошибок были предприняты следующие меры:

- Контроль систематической ошибки через:
 - гарантии анонимности респондентов;
 - разнесение во времени измерения предикторов и критериев;
 - использование как позитивных, так и негативных формулировок вопросов.
- Проверка полноты ответов (таковые предоставили 92% респондентов).
- Тест Хармана (однофакторный объясняет 28,7% дисперсии, что ниже критического порога в 50%).

Для оценки взаимосвязей между наблюдаемыми переменными и проверки потенциальной мультиколлинеарности была построена корреляционная матрица (*табл. 5*). Коэффициенты корреляции Пирсона варьировались в диапазоне от 0,12 до 0,68, что свидетельствует об отсутствии чрезмерно высоких корреляций ($\geq 0,85$), которые могли бы указывать на проблему мультиколлинеарности [2]. Наибольшая взаимосвязь наблюдается между индикаторами внутри одних и тех же латентных конструктов, что соответствует теоретическим ожиданиям.

Для оценки внутренней согласованности шкал использовались коэффициент α -Кронбаха, составная надежность (CR) (*табл. 6*). Выявлено, что все конструкты продемонстрировали высокую надежность ($\alpha > 0,80$; CR $> 0,85$), что превышает рекомендуемый порог 0,70.

Таблица 4 / Table 4

**Сопоставление принципов устойчивого развития организации с GRI Standards и РСПП ESG-индексом /
Comparison of Sustainable Development Principles with GRI Standards and RSPP ESG Index**

№	Разработанный принцип / Developed principle	Степень конвергенции* / Degree of convergence
1.	Долгосрочная ориентация	0,92
2.	Интегрированное управление ESG	0,89
3.	Мультистейкхолдерская ценность	0,85
4.	Устойчивость к кризисам	0,81
5.	Адаптивные инновации	0,78

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Примечание / Note: * – степень конвергенции рассчитана как отношение количества совпадающих индикаторов и общего числа релевантных индикаторов в стандарте / The degree of convergence is calculated as the ratio of the number of matching indicators to the total number of relevant indicators in the standard.

AVE > 0,5 подтверждает конвергентную валидность.

Таким образом, по итогам корреляционного анализа признаков мультиколлениарности не выявлено. Все шкалы обладают высокой внутренней согласованностью, что позволяет провести конфирматорный факторный анализ. Значения AVE > 0,5 подтверждают, что индикаторы адекватно отражают свои латентные конструкты. Наивысшая надежность наблюдается у шкалы «Долгосрочная ориентация».

Конфирматорный факторный анализ выполнялся в программной среде Mplus 8,11 с помощью метода Robust Maximum Likelihood (MLR), что позволило скорректировать потенциальные отклонения от нормальности распределения данных. Исходная модель включала:

- 5 латентных конструктов (свободно коррелирующих между собой);
- 15 наблюдаемых переменных (по 3 индикатора на каждый конструкт).

Для оценки соответствия модели использовались:

Абсолютные fit-индексы:

- $\chi^2/df < 3$;
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) < 0,06 (90% CI),
- SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) < 0,08.

Инкрементные индексы:

- CFI (Comparative Fit Index) > 0,95,
- TLI (Tucker-Lewis Index) > 0,95.

Результаты оценки модели представлены в табл. 7.

Модель демонстрирует хорошее соответствие данным:

- все ключевые индексы отвечают строгим критериям;
- низкое значение SRMR (0,039) указывает на минимальные расхождения между наблюдаемой и предполагаемой ковариационными матрицами.

Конвергентная валидность отображена в табл. 8.

Ключевые выводы:

1. Все факторные нагрузки статистически значимы ($p < 0,001$) и превышают 0,60.

2. Составная надежность (CR) для всех конструктов > 0,80, что подтверждает внутреннюю согласованность.

3. AVE > 0,50 для всех шкал, что свидетельствует о конвергентной валидности.

В табл. 9 представлена дискриминантная валидность.

Критерии дискриминантной валидности:

1. Метод Форнелла-Ларкера: $\sqrt{AVE}$ каждого конструкта превышает его корреляции с другими конструктами.

2. HTMT-ratio⁸: все значения < 0,85 (максимальное = 0,62 между ESG и устойчивостью).

И, наконец, для проверки уникальности 5-факторной структуры были протестированы альтернативные модели (табл. 10).

Результаты сравнения моделей показывают, что 5-факторная значимо лучше ($p < 0,001$) как 4-фак-

⁸ Дискриминантная валидность по Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the academy of marketing science 43(2015):115–135.

Таблица 5 / Table 5

Корреляционная матрица наблюдаемых переменных / Correlation Matrix of Observed Variables

Индикатор / Indicator	LT1a	LT2	LT3	ESG1b	ESG2	ESG3	MSV1c	MSV2	MSV3	RES1d	RES2	RES3	INN1e	INN2	INN3
LT1	1,00														
LT2	0,58	1,00													
LT3	0,52	0,61	1,00												
ESG1	0,22	0,18	0,25	1,00											
ESG2	0,19	0,24	0,21	0,63	1,00										
ESG3	0,15	0,17	0,23	0,59	0,68	1,00									
MSV1	0,31	0,28	0,25	0,34	0,29	0,27	1,00								
MSV2	0,27	0,30	0,22	0,31	0,33	0,25	0,65	1,00							
MSV3	0,24	0,26	0,19	0,28	0,30	0,22	0,61	0,58	1,00						
RES 1	0,12	0,15	0,18	0,41	0,38	0,35	0,22	0,20	0,18	1,00					
RES 2	0,14	0,17	0,20	0,39	0,42	0,38	0,25	0,23	0,20	0,67	1,00				
RES 3	0,16	0,19	0,22	0,37	0,40	0,36	0,24	0,21	0,19	0,64	0,62	1,00			
INN 1	0,20	0,23	0,25	0,18	0,21	0,19	0,32	0,30	0,28	0,15	0,17	0,14	1,00		
INN 2	0,18	0,21	0,23	0,16	0,19	0,17	0,29	0,27	0,25	0,13	0,15	0,12	0,66	1,00	
INN 3	0,15	0,19	0,21	0,14	0,17	0,15	0,27	0,25	0,23	0,11	0,13	0,10	0,63	0,59	1,00

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Примечание / Note: а – (LT1–(LT13) – долгосрочная ориентация / long-term orientation; б – (ESG1–3) – интегрированное управление ESG / integrated ESG management; в – (MSV1–MSV3) – мультистейкхолдерская ценность / multi-stakeholder value; д – (RES 1–RES 3) – устойчивость к кризисам / crisis resilience; е – (INN 1–INN 3) – адаптивные инновации / adaptive innovation.

Таблица 6 / Table 6

Надежность шкал / Scale Reliability Indicators

Принцип / Principle	α -Кронбаха / Cronbach's α	Составная надежность (CR) / Composite Reliability (CR)	Средняя извлеченная дисперсия (AVE) / Average Variance Extracted (AVE)
Долгосрочная ориентация	0,87	0,89	0,62
Интегрированное управление ESG	0,85	0,88	0,58
Мультистейкхолдерская ценность	0,83	0,86	0,55
Устойчивость к кризисам	0,82	0,85	0,53
Адаптивные инновации	0,81	0,84	0,52

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

торной, так и однофакторной, тем самым подтверждая предположение относительно значимости выделенных принципов управления.

Проверка гипотезы в отношении сформулированных принципов устойчивости на примере кейсов компаний

Проверка гипотезы в отношении сформулированных принципов устойчивости осуществлялась на примере трех организаций, имеющих как высокий (согласно ESG-рэнкинга RAEX), так и более

низкий уровень устойчивости. Для сопоставления были взяты компании подотрасли «Горнодобывающая промышленность и металлургия». Основой для получения данных о степени их устойчивости стали два рейтинга: ESG-рэнкинг RAEX⁹ и ЭКГ-рейтинг¹⁰. Анализ проводился на основе открытых

⁹ ESG-рэнкинг компаний. RAEX. URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/

¹⁰ ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса. URL: <https://экг-рейтинг.рф>

Таблица 7 / Table 7

Показатели соответствия CFA-модели / CFA Model Fit Indices

Fit-индекс / Fit Criteria	Значение / Value	Критерий приемлемости / Index Acceptance	Соответствие / Compliance
χ^2 (df)	210,15 (80)	—	—
χ^2/df	2,63	< 3	Да
RMSEA [90% CI]	0,052 [0,043–0,061]	< 0,06	Да
SRMR	0,039	< 0,08	Да
CFI	0,971	> 0,95	Да
TLI	0,963	> 0,95	Да

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Таблица 8 / Table 8

Факторные нагрузки и показатели конвергентной валидности /
Factor Loadings and Convergent Validity Indicators

Конструкт / Construct	Индикатор / Indicator	Стандартизированная нагрузка ^a / Standardized load ^a	CR	AVE
Долгосрочная ориентация	LT1	0,84***	0,89	0,62
	LT2	0,78***		
	LT3	0,73***		
Интегрированное ESG	ESG1	0,81***	0,88	0,58
	ESG2	0,75***		
	ESG3	0,72***		
Мультистейкхолдерская ценность	MSV1	0,79***	0,86	0,55
	MSV2	0,71***		
	MSV3	0,70***		
Устойчивость к кризисам	RES 1	0,77***	0,85	0,53
	RES 2	0,69***		
	RES 3	0,68***		
Адаптивные инновации	INN 1	0,76***	0,84	0,52
	INN 2	0,67***		
	INN 3	0,66***		

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Примечание / Note: а — для всех значений колонки индекс достоверности (p-value) < 0,001, что соответствует высшей степени значимости / for all column values the reliability index (p-value) < 0.001, which corresponds to the highest degree of significance

Таблица 9 / Table 9

Проверка дискриминантной валидности: сравнение $\sqrt{AVE}$ и межконструктных корреляций /
Discriminant Validity Check: $\sqrt{AVE}$ vs. Inter-construct Correlations

Конструкт / Construct	1	2	3	4	5
1. Долгосрочная ориентация	0,79				
2. Интегрированное ESG	0,31	0,76			
3. Мультистейкхолдерская ценность	0,28	0,35	0,74		
4. Устойчивость	0,22	0,41	0,27	0,73	
5. Инновации	0,25	0,19	0,32	0,16	0,72

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Таблица 10 / Table 10

Сравнение моделей (тест различий χ^2) / Model Comparison (χ^2 test Difference Test)

Модель / Model	χ^2 (df)	$\Delta\chi^2$ (Δ df)	p-value	CFI	RMSEA
1. Исходная (5 факторов)	210,15 (80)	—	—	0,971	0,052
2. 4 фактора (ESG + Устойчивость объединены)	285,47 (84)	75,32 (4)	< 0,001	0,932	0,068
3. 1 общий фактор	498,61 (90)	288,46 (10)	< 0,001	0,841	0,112

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

данных, представленных в институциональных отчетах по устойчивому развитию¹¹.

Первые строчки ESG-рэнкинга RAEX подотрасли «Горнодобывающая промышленность и металлургия» занимают «Норильский никель», «АЛРОСА», «Полюс» и «Полиметалл» (табл. 11).

Для проведения всесторонней оценки реализации принципов устойчивого развития были использованы методы анализа отчетности по УР, экспертные оценки (интервьюирование руководителей подразделений, занимающихся вопросами УР в организации).

Каждый показатель был оценен по пятибалльной шкале, где:

1 балл означает минимальное соответствие/отсутствие системы;

2 балла — начальный уровень внедрения;

3 балла — средний уровень соответствия отраслевым нормам;

4 балла — уровень выше среднего, лучшие отраслевые практики;

5 баллов — лидерство в отрасли, инновационные подходы.

Результаты представлены в табл. 12.

Исходя из данных табл. 12 можно сделать ряд важных выводов относительно корректности выделенных критериев оценки и их значимости в системе корпоративного управления.

Так, компании с более высокими рейтингами УР («Полюс» и «Норникель») демонстрируют системный подход к управлению ESG-факторами, что выражается в:

- интеграции устойчивого развития в корпоративное управление (наличие ESG-комитетов, включение ESG-метрик в KPI руководства);
- активной цифровой трансформации и инновациях (высокие оценки за R&D и «зеленые» патенты);

¹¹ Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на сегодня. РСНП (официальный сайт). URL: <https://rsnp.ru/tables/non-financial-reports-library/>

Таблица 11 / Table 11

**Характеристика выборки для анализа реализации принципов устойчивого развития /
Sample Characteristics for the Analysis of Sustainability Principle Implementation**

Организация / Organization	ESG-рейтинг RAEX / ESG-ranking RAEX	ЭКГ-рейтинг / ECG-rating	Степень устойчивости / Degree of sustainability
ПАО «ГМК «Норильский никель»	2 (1/4/1)	—	Высокая
АК «АЛРОСА»	4 (11/2/16)	—	Высокая
ПАО «Полюс»	5 (2/13/12)	—	Высокая
АО «ОМК»	—	AA – 97 (15/35/47)	Средняя
ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»	—	A – 84 (12/28/44)	Средняя

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Таблица 12 / Table 12

**Сводная оценка реализуемости принципов устойчивого развития исследуемыми организациями /
Integrated Evaluation of Principle Implementability Across Surveyed Organizations**

Компания / Company	Долгосрочность / Longevity	ESG	Стейкхолдеры / Stakeholders	Устойчивость / Sustainability	Инновации / Innovation	Итого / Total
ПАО «ГМК «Норильский никель»	4,50	4,80	4,50	4,80	4,00	4,52
АК «АЛРОСА»	3,80	4,40	4,25	4,25	3,75	4,09
ПАО «Полюс»	4,60	4,80	4,50	4,80	3,25	4,39
АО «ОМК»	3,80	3,80	3,50	4,00	3,25	3,67
ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»	2,80	3,60	3,50	3,20	4,25	3,47

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

- эффективном управлении экологическими рисками (снижение углеродного следа, контроль за выбросами).

В то же время предприятия с низкими рейтингами (АО «ОМК», «КРАСЦВЕТМЕТ») сталкиваются со структурными проблемами, к которым можно отнести:

- ограниченное влияние ESG на операционную деятельность;
- недостаточную прозрачность в отчетности;
- слабую адаптивность к внешним вызовам (невысокие показатели ликвидности, медленный переход на низкоуглеродные технологии).

Исследование показало, что выделенные принципы УР являются релевантными и могут считаться фундаментальными (поскольку отражают ключевые аспекты устойчивого развития, признанные на глобальном уровне), и их реализация напрямую влияет на конкурентоспособность и финансовую устойчивость компаний. Отличающиеся высокими рейтингами «Полюс», «Норникель» не только снижают регуляторные и репутационные риски, но и привлекают ESG-ориентированных инвесторов, что подтверждается их лидерством в отраслевых рейтингах.

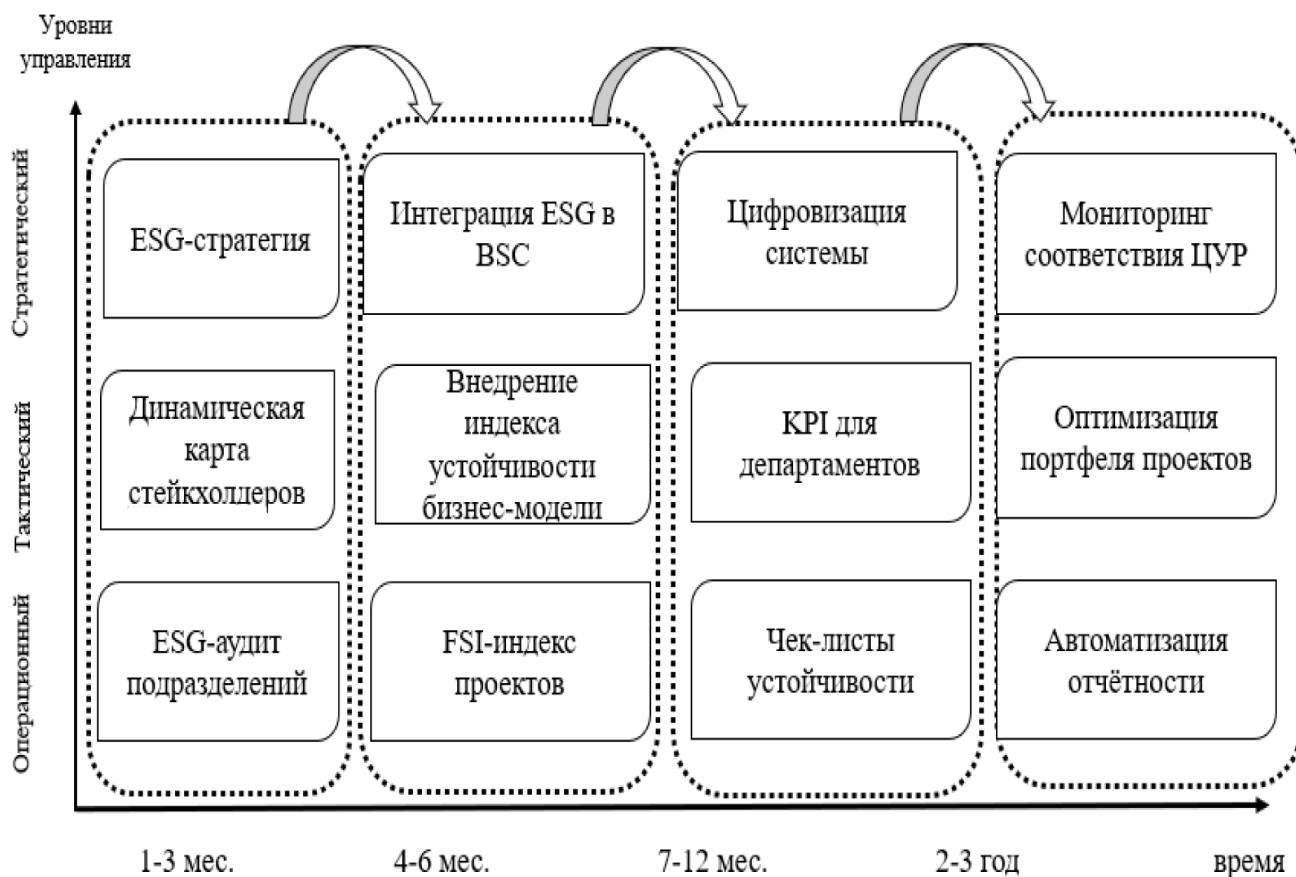


Рис. 4 / Fig. 4. Интегрированная схема внедрения принципов устойчивого развития / Integrated Framework for Implementing Sustainable Development Principles

Источник / Source: разработано авторами / Compiled by the authors.

Что касается АО «ОМК», «КРАСЦВЕТМЕТ», то для них критически важно:

- пересмотреть систему корпоративного управления и включить ESG-факторы в стратегические решения;
- усилить прозрачность отчетности, особенно в области экологии и социального воздействия;
- развивать адаптивные механизмы (цифровизацию, управление ликвидностью) для повышения устойчивости к кризисам.

Заключительным этапом исследования стало формирование инструментов реализации принципов устойчивого развития, ключевыми требованиями к которым можно назвать измеримость (наличие количественных метрик), масштабируемость (возможность использования в организациях различного масштаба), интегрируемость (со стратегией управления), гибкость (адаптация к отраслевой специфике) (рис. 4).

Реализация принципов УР требует системного подхода, интегрирующего стратегические, тактические и операционные уровни управления в четкой временной перспективе. На начальном этапе (1–3 мес.) формируется методологическая база: на стратегическом уровне разрабатывается ESG-стратегия в соответствии с международными стандартами, на тактическом — создается динамическая карта стейкхолдеров на основе методологии ISO 26000, на операционном — проводится ESG-аудит подразделений по стандарту ISO 14001. Последующая фаза (4–6 мес.) предполагает углубленную интеграцию принципов устойчивости: стратегический уровень дополняется системой сбалансированных показателей (BSC) с ESG-компонентами, тактический — обогащается индексом устойчивости бизнес-модели, операционный — системой ранжирования инновационных проектов через индекс FSI (англ.

Flexible Sustainable Innovation). На этапе зрелой реализации (7–12 мес.) происходит операционализация процессов: стратегический уровень трансформируется через цифровые ESG-дашборды, тактический — через внедрение KPI устойчивости для департаментов, операционный — через чек-листы устойчивости. Завершающая стадия (2–3 года) обеспечивает полную институционализацию принципов: на стратегическом уровне через мониторинг SDG, на тактическом — оптимизацию проектного портфеля, на операционном — автоматизацию отчетности в ERP-системах. Такая многоуровневая синхронизация инструментов во временной перспективе обеспечивает системную трансформацию организации в направлении устойчивого развития.

ВЫВОДЫ

Настоящее исследование позволило выделить пять взаимосвязанных принципов устойчивого корпоративного управления. Прежде всего, следует отметить долгосрочную стратегическую ориентацию, интегрированное ESG-управление и генерацию мультистейкхолдерской ценности. Кроме того, были признаны важность резильентности к экзогенным шокам и адаптивные инновационные процессы. Следует подчеркнуть, что конфирматорный факторный анализ не только подтвердил статистическую значимость

данных принципов, но и выявил их системную взаимосвязь. В результате были получены практические инструменты внедрения принципов УР в деятельность организаций, что особенно актуально в современных экономических условиях.

Вместе с тем нужно учитывать определенные методологические ограничения исследования. В частности, требуется расширение географической выборки и применение лонгитюдных подходов.

Разработанный инструментарий открывает новые возможности для оценки УР предприятий, однако для его широкого применения необходимо, во-первых, провести дополнительную валидацию, во-вторых, учесть отраслевую специфику. В конечном счете полученные результаты создают основу не только для формирования комплексной системы УР организаций, но и для последующих научных изысканий в этой области — в частности, для углубленного анализа особенностей практической реализации выявленных принципов в институциональных условиях российских компаний, изучения влияния отраслевых факторов на процессы их внедрения, а также для разработки и оптимизации управленческого инструментария, направленного на эффективную имплементацию данных принципов в корпоративную стратегию.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Springett D. Business conceptions of sustainable development: A perspective from critical theory. *Business Strategy and the Environment*. 2003;12(2):71–86. DOI: 10.1002/bse.353
2. Jöreskog K. G. A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*. 1969;34(2):183–202. DOI: 10.1007/BF02289343
3. Weder F. Sustainability as guiding principle of communicative action the transformative and transformational potential of corporate sustainability communication as niche construction, a case from the energy sector. *Corporate Communications: An International Journal*. 2025;30(2):241–259. DOI: 10.1108/CCIJ-12-2023-0184
4. Мнацаканян А.Г., Харин А.Г. Принципы устойчивого развития в управлении компанией. *Социально-экономические явления и процессы*. 2016;11(10):41–50. DOI: 10.20310/1819-8813-2016-11-10-41-50
Mnatsakanyan A. G., Kharin A. G. The principles of sustainable development in company management. *Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy = Socio-Economic Phenomena and Processes*. 2016;11(10):41–50. (In Russ.). DOI: 10.20310/1819-8813-2016-11-10-41-50
5. Najm N. A., Yousif A. S. H., Al-Ensour J. A., Alnidawy A. A. The impact of sustainability principles on organizational commitments and the mediating effect of digital transformation process. In: Yaseen S. G., ed. *Cutting-edge business technologies in the Big Data era (SICB 2023)*. Cham: Springer; 2023:273–288. (Studies in Big Data. Vol. 136). DOI: 10.1007/978-3-031-42455-7_25
6. Muñoz-Torres M. J., Fernández-Izquierdo M. Á., Rivera-Lirio J. M., et al. An assessment tool to integrate sustainability principles into the global supply chain. *Sustainability*. 2018;10(2):535. DOI: 10.3390/su10020535

7. Sriram K., Ganesh L. S., Madhumathi R. Inferring principles for sustainable development of business through analogies from ecological systems. *IIMB Management Review*. 2013;25(1):36–48. DOI: 10.1016/j.iimb.2012.10.00
8. Suriyo O., Sawatennarakul N., Worawattanaparinya S. Guidelines of industrial business development by good governance principles for sustainable growth. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021;20(2):1–11. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Guidelines-of-industrial-business-development-by-good-governance-principles-for-sustainable-growth-1939-6104-20-2-733.pdf>
9. Колобов А. В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия. *Управленческие науки*. 2020;10(3):21–32. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32
Kolobov A. V. Key principles of sustainable development of a company's business system. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2020;10(3):21–32. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32
10. Батаева Б. С., Кокурина А. Д., Карпов Н. А. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний. *Управленец*. 2021;12(6):20–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2
Bataeva B. S., Kokurina A. D., Karpov N. A. The impact of ESG reporting on the financial performance of Russian public companies. *Upravlenets = The Manager*. 2021;12(6):20–32. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2
11. Khoruzhy L. I., Katkov Y. N., Romanova A. A., Katkova E. A., Dzhikiya M. K. Adaptive management reporting system in inter-organizational relations of agricultural enterprises according to ESG principles. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2022;6(2):1649. DOI: 10.24294/jipd.v6i2.1649
12. Bugaeva M. V., Tregulova N. G., Vasenev S. L., Lukomets A. V. Improving entrepreneurial efficiency through the implementation of ESG principles in human resource management. In: Popkova E. G., ed. *Smart green innovations in Industry 4.0: New opportunities for climate change risk management in the "Decade of Action"*. Cham: Springer; 2023:315–323. DOI: 10.1007/978-3-031-45830-9_35
13. Glonti V., Trynchuk V., Khovrak I., et al. Socialization of organization sustainable development based on the principles of corporate social responsibility. *Montenegrin Journal of Economics*. 2020;16(1):169–182. DOI: 10.14254/1800-5845/2020.16-1.11
14. Тумилевич Е. Н. Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании. *Российское предпринимательство*. 2012;(23):30–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-kompanii>
Tumilevich E. N. Building a system of corporate social responsibility in the company. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2012;(23):30–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-kompanii> (In Russ.).
15. Чудинов О. О. Корпоративная социальная ответственность как доминанта устойчивого развития. *Экономика. Налоги. Право*. 2024;17(3):96–105. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105
Chudinov O. O. Corporate social responsibility as the dominant factor of sustainable development. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2024;17(3):96–105. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105
16. Ткаченко И. Н., Первухина И. В., Злыгостев А. А. Моделирование вклада и выгод стейкхолдеров компании. *Управленец*. 2020;11(2):2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-1
Tkachenko I. N., Pervukhina I. V., Zlygostev A. A. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders. *Upravlenets = The Manager*. 2020;11(2):2–15. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-1
17. Вавилина А. В., Леванова Л. Н., Ткаченко И. Н. Взаимосвязь дивидендной политики и корпоративной репутации в российских компаниях. *Управленец*. 2019;10(4):14–23. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-2
Vavilina A. V., Levanova L. N., Tkachenko I. N. Interrelation between dividend policy and corporate reputation in Russian companies. *Upravlenets = The Manager*. 2019;10(4):14–23. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-2

18. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014;60(11):2835–2857. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984
19. Albuquerque R., Koskinen Y., Zhang C. Corporate social responsibility and firm risk: Theory and empirical evidence. *Management Science*. 2019;65(10):4451–4469. DOI: 10.1287/mnsc.2018.3043
20. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*. 2016;91(6):1697–1724. DOI: 10.2308/accr-51383
21. Hoepner A. G., Oikonomou I., Sautner Z., Starks L. T., Zhou X. Y. ESG shareholder engagement and downside risk. *Review of Finance*. 2024;28(2):483–510. DOI: 10.1093/rof/rfad034
22. Amore M. D., Bannedsen M. Corporate governance and green innovation. *Journal of Environmental Economics and Management*. 2016;75:54–72. DOI: 10.1016/j.jeem.2015.11.003
23. Henisz W., Koller T., Nuttall R. Five ways that ESG creates value. *McKinsey Quarterly*. 2019;(4):1–12.
24. Hahn R., Lülfs R. Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*. 2014;123(3):401–420. DOI: 10.1007/s10551-013-1801-4
25. King A. A., Lenox M. J. Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*. 2001;5(1):105–116. DOI: 10.1162/108819801753358526
26. Harrison J. S., Bosse D. A., Phillips R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 2010;31(1):58–74. DOI: 10.1002/smj.801
27. Edmans A. Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*. 2011;101(3):621–640. DOI: 10.1016/j.jfineco.2011.03.021
28. Bansal S., Kaicker N. Corporate governance and corporate sustainability performance: A systematic literature review. *Colombo Business Journal*. 2024;15(2):87–114. DOI: 10.4038/cbj.v15i2.191
29. Dhaliwal D., Li O. Z., Tsang A., Yang Y. G. Corporate social responsibility disclosure and the cost of equity capital: The roles of stakeholder orientation and financial transparency. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2014;33(4):328–355. DOI: 10.1016/j.jaccpubpol.2014.04.006
30. Krueger P., Sautner Z., Starks L. T. The importance of climate risks for institutional investors. *The Review of Financial Studies*. 2020;33(3):1067–1111. DOI: 10.1093/rfs/hhz137
31. Linnenluecke M. K., Griffiths A., Winn M. Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*. 2012;21(1):17–32. DOI: 10.1002/bse.708
32. Teece D., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. 2016;58(4):13–35. DOI: 10.1525/cmr.2016.58.4.13
33. Ambulkar S., Blackhurst J., Grawe S. Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*. 2015;33–34:111–122. DOI: 10.1016/j.jom.2014.11.002
34. Bhamra R., Dani S., Burnard K. Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. 2011;49(18):5375–5393. DOI: 10.1080/00207543.2011.563826
35. Sahebjamnia N., Torabi S. A., Mansouri S. A. Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*. 2018;197:63–83. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.12.009
36. Aghion P., Van Reenen J., Zingales L. Innovation and institutional ownership. *American Economic Review*. 2013;103(1):277–304. DOI: 10.1257/aer.103.1.277
37. Benner M. J., Tushman M. L. Reflections on the 2013 Decade Award — “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. *Academy of Management Review*. 2015;40(4):497–514. DOI: 10.5465/amr.2015.0042
38. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014;65:42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Ирина Николаевна Ткаченко — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация
Irina N. Tkachenko — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of the Department of Corporate Economics and Business Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0003-0996-0684>
 Tkachenko@usue.ru



Елена Николаевна Тумилевич — кандидат экономических наук, доцент высшей экономической школы, Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Российская Федерация
Elena N. Tumilevich — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the High Economic School, Pacific National University, Khabarovsk, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0002-4360-570X>
 Автор для корреспонденции / Corresponding author:
 elena-tumilevich@yandex.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
 Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 09.04.2025; после рецензирования 06.06.2025; принята к публикации 10.07.2025.
 Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
 The article was submitted on 09.04.2025; revised on 06.06.2025 and accepted for publication on 10.07.2025.
 The authors read and approved the final version of the manuscript.

ПРИЛОЖЕНИЕ / APPLICATION

Таблица / Table

Краткая характеристика исследуемых источников по принципам устойчивого управления / Summary of Reviewed Sources on Sustainable Governance Principles

Первый автор, год First author, year	Страна публикации / Country of publication	Характеристика принципов управления / Characteristics of management principles	Комментарий / Comments
A. Płachciak, 2008	Польша	Устойчивое развитие рассматривается как принцип	Отсутствует детализация принципов устойчивого развития
M. Merad, 2013	Нидерланды	Устойчивое развитие рассматривается как принцип	Отсутствует детализация принципов устойчивого развития
K. Sriram, 2023	Великобритания	Принципы, связанные с реализацией потенциала; принципы, направленные на укрепление связей во внешней и внутренней среде; принципы, связанные с устойчивостью	Фрагментарность, отсутствие целостности, не соответствуют современным трендам
M.F.L. de Almeida, 2017	Великобритания	Устойчивое развитие рассматривается как принцип	Отсутствует детализация принципов устойчивого развития
E. Escrig-Olmedo, 2019	Швейцария	Баланс между элементами устойчивости; баланс между потребностями различных поколений; учет интересов заинтересованных сторон; комплексная оценка экологических, экономических и социальных воздействий на протяжении всего жизненного цикла продукта или системы	Имеют абстрактный характер, сложно трансформировать в конкретные практические решения

Окончание таблицы / Table (continued)

Первый автор, год First author, year	Страна публикации / Country of publication	Характеристика принципов управления / Characteristics of management principles	Комментарий / Comments
A.B. Колобов, 2020	Россия	Ценности, стратегия, целеполагание, вовлеченность, организационная структура, клиентоориентированность, система учета, безопасность труда, инфраструктура	Больше ориентированы на корпоративное управление
V. Glonti, 2020	Черногория	Принципы корпоративной социальной ответственности по стандарту ISO 26000 рассматриваются как принципы устойчивого развития	Узкое понимание принципов
M.V. Malchyk, 2020	Индия	Устойчивое развитие рассматривается как принцип	Отсутствует детализация принципов устойчивого развития
S. Hankammer, 2021	Великобритания	Сформулированы ключевые заинтересованные лица и принципы учета их интересов (общество, клиенты, окружающая среда, сотрудники и руководство, сообщество)	Узкое понимание принципов
O. Suriyo, 2021	Великобритания	Деловая этика, управление командой, сеть сотрудничества, управление взаимоотношениями с клиентами	Узкое понимание принципов
V. Litvinenko, 2022	Великобритания	ESG-принципы (экологические, социальные, управленческие) рассматриваются как принципы устойчивого развития	Подмена понятий методологически некорректна
L.I. Khoruzhy, 2022	США	ESG-принципы (экологические, социальные, управленческие) рассматриваются как принципы устойчивого развития	Подмена понятий методологически некорректна
M.V. Bugaeva, 2023	Швейцария	ESG-принципы (экологические, социальные, управленческие) рассматриваются как принципы устойчивого развития	Подмена понятий методологически некорректна
I.V. Kushnareva, 2023	Швейцария	ESG-принципы (экологические, социальные, управленческие) рассматриваются как принципы устойчивого развития	Подмена понятий методологически некорректна
N. Klimovskikh, 2023	Бразилия	Выделены принципы управления персоналом, ориентированные на устойчивое развитие	Узкое понимание принципов
C.E. Tourbina, 2023	Швейцария	Устойчивое развитие рассматривается как принцип	Отсутствует детализация принципов устойчивого развития
N.A. Najm, 2023	Германия	Снижение загрязнения, переработка, возобновляемые ресурсы, зеленые инновации и этическая устойчивость	Узкое понимание принципов (преобладает ориентация на экологический аспект)
T.N. Litvinova, 2023	Швейцария	ESG-принципы (экологические, социальные, управленческие) рассматриваются как принципы устойчивого развития	Подмена понятий методологически некорректна
G.V. Stankevich, 2023	Швейцария	ESG-принципы (экологические, социальные, управленческие) рассматриваются как принципы устойчивого развития	Подмена понятий методологически некорректна
K. Bagratuni, 2023	Швейцария	Устойчивое развитие рассматривается как принцип	Отсутствует детализация принципов устойчивого развития
M.U. Tariq, 2024	США	ESG-принципы (экологические, социальные, управленческие) рассматриваются как принципы устойчивого развития	Подмена понятий методологически некорректна
F. Weder, 2025	Великобритания	Устойчивое развитие рассматривается как принцип	Отсутствует детализация принципов устойчивого развития

Источник / Source: разработано авторами / Compiled by the authors.