

Гуань Чжэн,
Южный федеральный университет, магистрант,
Россия, г. Ростов-на-Дону

ИНТЕГРАЦИЯ ESG-ПОДХОДА И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: В статье анализируются механизмы интеграции ESG-подхода и цифровой трансформации в систему корпоративного стратегического управления. Цель исследования – выявить ключевые взаимосвязи между внедрением цифровых технологий и принципами устойчивого развития (ESG) в стратегических решениях компании. В исследовании использовались методы анализа научной литературы, сравнительного анализа и систематизации подходов к ESG и цифровой трансформации в корпоративном управлении. Установлено, что цифровая трансформация выступает инструментом операционализации ESG-стратегий, позволяя осуществлять мониторинг экологических и социальных показателей бизнеса в реальном времени. Одновременно ESG-ориентированный подход формирует приоритеты цифровых инвестиций и расширяет традиционные модели управления затратами с учетом долгосрочной устойчивости. Научная новизна работы заключается в разработке целостной концептуальной модели взаимодействия ESG-подхода и цифровых технологий в стратегическом управлении, подчеркивающей роль человеческого капитала.

Ключевые слова: «ESG-подход», «цифровая трансформация», «корпоративное управление», «человеческий капитал», «управление затратами», «устойчивое развитие».

GUAN ZHENG,
Southern Federal University, master's student,
Russia, Rostov-on-Don

INTEGRATION OF THE ESG APPROACH AND DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CORPORATE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

***Abstract:** This article investigates the integration of ESG principles and digital transformation in corporate strategic management. The study aims to analyze how digital technologies and ESG criteria jointly influence corporate strategy. The methodology is based on a conceptual and analytical literature review, which identifies key interactions and outlines an integrated framework. The findings suggest that digital technologies operationalize ESG strategies by enabling real-time monitoring of environmental and social indicators in business operations. At the same time, ESG considerations shape digital investment priorities and extend traditional cost management models to encompass long-term sustainability. The novelty of this research lies in a holistic conceptual model of ESG-digital integration in strategic governance, highlighting the role of human capital.*

***Keywords:** "ESG approach", "digital transformation", "corporate governance", "human capital", "cost management", "sustainable development".*

Введение

С каждым годом принципы формирования и реализации стратегического управления поддаются изменениям, так как корпоративный сектор находится в постоянно ускоряющейся цифровой трансформации. Появление цифровых технологий не только способствовало модернизации бизнес-операций, но и заставило нас пересмотреть подход к принятию стратегических решений, распределению ресурсов и оценке эффективности

корпоративной деятельности. Параллельно растет признание важности принципов ESG (Environmental, Social, Governance) как всеобъемлющей системы нефинансовых показателей, которые поддерживают устойчивость и долгосрочный успех бизнеса.

Несмотря на растущее внимание к цифровым преобразованиям, экологическим, социальным вопросам и вопросам управления (ESG) как неотъемлемым компонентам роста бизнеса, сохраняется определенный уровень расхождений в академическом дискурсе и практической реализации, когда дело доходит до решения этих проблем.

Цифровая трансформация часто рассматривается через призму технологий и операций, а ESG (экологическая, социальная, управленческая) рассматривается как элемент регулирования или отчетности, который не всегда вписывается в общую картину стратегического управления. В результате мы получаем в рамках корпоративного стратегического управления отсутствие целостного понимания взаимодействия данных механизмов.

Другим препятствием является отсутствие четкого понимания того, как цифровые технологии могут эффективно способствовать реализации экологических, социальных и управленческих стратегий (ESG). Кроме того, важно понимать, как принципы ESG влияют на определение приоритетов цифровых инвестиций и управленческих решений. В частности, это становится особенно актуальным в контексте необходимости согласования долгосрочных целей устойчивого развития с краткосрочными результатами и ограниченностью ресурсов.

Целью данной статьи является исследование механизмов интеграции ESG-подхода и цифровой трансформации в системе корпоративного стратегического управления, а также выявление ключевых направлений их взаимного влияния.

В рамках достижения данной цели поставлены следующие задачи:

1. анализ теоретических основ ESG и цифровой трансформации как элементов корпоративного управления;
2. определение роли цифровых технологий в реализации ESG-стратегий;
3. рассмотрение влияния ESG-подхода на стратегические решения в условиях цифровизации.

Научная новизна исследования заключается в том, что оно рассматривает ESG и цифровую трансформацию не как отдельные и независимые направления корпоративного развития, а как взаимосвязанные элементы единой системы стратегического управления. В этой системе цифровые технологии служат инструментом для реализации ESG-принципов, а ESG, в свою очередь, служит основой для стратегического планирования цифрового развития компании.

Теоретическая значимость исследования отражается в конкретизации взаимосвязи ESG-подхода и цифровой трансформации в системе корпоративного стратегического управления. Практическая же значимость заключается в возможности использования подобного подхода при разработке корпоративных стратегий на примере успешных кейсов крупных компаний.

1. Теоретические основы интеграции ESG и цифровой трансформации в корпоративном стратегическом управлении

Будучи в условиях цифровой экономики, корпоративное стратегическое планирование отмечает как ключевой ресурс не только финансовый капитал, но и информационные потоки, аналитические возможности и скорость обработки данных [1; 4]. Сама цифровая трансформация меняет в корне архитектуру управления, переводя ее в состояние постоянной обратной связи. Стратегические решения же формируются на базе анализа больших данных, аналитических прогнозов и различных цифровых платформ, все это позволяет снизить издержки транзакций, повысив тем самым прозрачность процессов в корпоративной структуре [7]. Это доказывает, что цифровая трансформация

не является обычным технологическим обновлением, она меняет сам механизм стратегического управления на институциональном уровне [2; 14].

ESG-подход в свою очередь представляет из себя систему нефинансовых критериев, которые необходимы для оценки устойчивости компании в экологической, социальной и управленческой сферах. Трансформируясь из средства отчетности в полноценный компонент стратегического управления, этот подход начал влиять на решения в области инвестиций, структуру и даже долгосрочную стоимость компании [3;9]. Ведь в отличие от традиционных механизмов оценки эффективности, ESG-подход смог расширить само понятие корпоративной результативности, объединив внешние факторы деятельности компаний, а также качество управления, тем самым перейдя от краткосрочной прибыли к долгосрочной устойчивости [10].

Как мы отмечали ранее, несмотря на то, что ESG и цифровая трансформация часто рассматриваются как параллельные друг другу направления развития для компаний, если мы говорим об управленческой парадигме, то они формируют взаимодополняющую систему: с одной стороны, цифровые технологии обеспечивают инфраструктурную основу для реализации ESG-стратегий (использование больших данных, IoT-систем и аналитических платформ для мониторинга экологических показателей, отслеживание цепочек поставок и оценка социальных рисков)[7; 14]; с другой стороны, ESG-подход задаёт нормативную и стратегическую рамку цифровой трансформации (определение направления технологических инвестиций, ограничение выбора управленческих решений с точки зрения устойчивости и формирование критериев оценки эффективности инициатив). На основании этого между ESG и цифровой трансформации образовывается взаимозависимость [6; 14].

Стоит отметить, что эффективная интеграция ESG и цифрового развития невозможна без человеческого капитала, который обладает как цифровыми навыками, так и пониманием принципов устойчивого развития [5]. Именно

поэтому в современных организациях наблюдается рост спроса на специалистов, которые способны работать на стыке аналитики данных, стратегического управления и ESG-оценки. Человеческий капитал в данном контексте выступает не только как ресурс, а как ключевой механизм трансформации корпоративной стратегии

Ярким примером такой интеграции может послужить кейс французской компании Schneider Electric [6; 8]. Они давно доказали свою роль глобального лидера в области энергоуправления и автоматизации. Их идея состоит в выстраивании стратегии вокруг инновационной платформы EcoStruxure, которая совмещает в себе цифровые технологии и основные цели ESG, такие как декарбонизация, эффективное управление ресурсами и социальная ответственность. Роль человеческого же капитала отражена в интенсивных инвестициях в обучения и повышение квалификации своих сотрудников. Также им удалось встроить ESG в систему вознаграждений и карьерного роста. Schneider Electric таким образом не только достигает высоких ESG-рейтингов, но и привлекает новые таланты для повышения своей эффективности. Пример подтверждает, что инвестиции в специалистов являются явным конкурентным преимуществом, ускоряя стратегическую трансформацию.

2. Практическая интеграция ESG и цифровой трансформации в системе стратегического управления

В практическом измерении цифровая трансформация выступает ключевым инструментом формализации ESG-подхода. Современные цифровые технологии формируют инфраструктуру, позволяющую компаниям переходить от декларативного соблюдения ESG-принципов к их измеримому и управляемому внедрению [7].

Использование технологий больших данных, интернета вещей (IoT), облачных платформ и систем предиктивной аналитики обеспечивает возможность непрерывного мониторинга ключевых ESG-показателей. В экологическом измерении это включает в себя контроль энергопотребления,

выбросов и ресурсной эффективности. В социальном измерении - это анализ условий труда, текучести кадров и уровня вовлечённости персонала, а в управленческом измерении - повышение прозрачности корпоративных решений и качества внутреннего контроля. Используя все данные механики цифровой инфраструктуры, ESG переходит из системы отчетности в систему управляемых показателей. [14].

Примерами вышеописанной практической реализации совмещения подходов ESG и цифровой трансформации является деятельность компании Siemens [12]. Стратегия устойчивого развития компании включает в себя технологии промышленного интернета вещей для мониторинга энергопотребления, выбросов углекислого газа, то есть показателей экологического измерения. Подобный способ анализа данных помогает компании в оптимизации своих ресурсов при поступательном снижении экологических издержек. Пример Siemens демонстрирует как цифровые технологии стали непосредственным инструментом для реализации ESG-стратегии. Похожим методом пользуется компания Unilever [13]. Внедряя цифровые инструменты для мониторинга, анализа данных, компания отслеживает происхождение сырья, контролирует соблюдение стандартов поставщиками, а также оценивает воздействие выбросов на экологию. Таким образом, им удалось повысить прозрачность бизнеса, подтверждая, что цифровая трансформация может быть мощным катализатором именно для усиления, а не замещения устойчивого развития.

Интеграция ESG и цифровых технологий существенно трансформирует подходы к управлению корпоративными затратами. Традиционная модель контроля издержек, ориентированная преимущественно на краткосрочную финансовую эффективность, дополняется концепцией долгосрочной стоимости, учитывающей экологические и социальные эффекты [3;10].

Так, благодаря учитыванию экологических эффектов компании начинают принимать экологические издержки как часть полной стоимости

продукта или услуги. Это включает расходы на энергопотребление, утилизацию отходов, снижение углеродного следа и внедрение ресурсосберегающих технологий. Благодаря цифровым инструментам можно более точно измерить и оптимизировать эти параметры [7;13].

Социальные эффекты - это в первую очередь инвестиции в человеческий капитал, обучение персонала и улучшение условий труда. Они должны рассматриваться не как дополнительные расходы, а как долгосрочные инвестиции в устойчивость бизнеса [5]. Цифровые HR-платформы позволяют оценивать эффективность таких инвестиций через показатели производительности и вовлечённости.

Таким образом, цифровая трансформация превращает ESG из деклараций в управляемую систему. Именно через данные, датчики и аналитику компании вроде Siemens и Unilever получают возможность увидеть реальную обстановку: сколько энергии тратится, каким образом устроена цепочка поставок и насколько прозрачна работа поставщиков. В итоге меняется и сама логика управления затратами, так как компании начинают понимать, что экологические и социальные издержки - это не просто дополнительные расходы, а часть стоимости бизнеса и осознанные вложения в долгосрочную эффективность [3; 10; 13].

Заключение

Проведённый анализ показывает, что интеграция ESG-подхода и цифровой трансформации формирует новый контур корпоративного стратегического управления, основанный на данных, устойчивости и долгосрочной стоимости. Цифровые инструменты здесь выступают связующим звеном: они позволяют измерять, контролировать и, главное, своевременно скорректировать все три направления ESG. Устойчивость становится не отдельным проектом, а естественной частью управления компанией. Примеры Siemens, Unilever и Schneider Electric показывают, что такая интеграция работает на практике. Успешность подобных стратегий

приводит к тому, что экологические и социальные издержки перестанут вскоре быть внешними факторами, а станут измеряемой себестоимостью. Инвестиции в человеческий капитал тоже начинают оцениваться не как затраты, а как фактор, определяющий скорость и качество стратегической трансформации.

Список литературы:

1. Азымова Садап, Оразлыева Лейли, Джорагулыев Мухаммет цифровая трансформация бизнеса: Вызовы и возможности // CETERIS PARIBUS. 2025. №4. С. 97-99.
2. Гу Цзинхан анализ стратегического управления предприятием // Экономика и социум. 2025. №6-1 (133). С. 1042 - 1044
3. Марченков С. А. ESG-трансформация бизнеса в современных экономических и социальных реалиях // Вестник науки. 2023. №10 (67). С. 43-45
4. Сеидханова Г., Рахмедова А., Гурбанова Ч. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА // Символ науки. 2023. №11-1-1.С. 113-114
5. Сунь Цзянин, Равочкин Никита Николаевич управление человеческими ресурсами с позиции роста стоимости человеческого капитала // Human Progress. 2024. №7. С. 7.
6. Ahtisham U. A Case Study on Improving Sustainable Strategies and Performance Through Implementation of Digital Transformation and ESG in Schneider Electric. 2025.: [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.researchgate.net/publication/391111463_A_Case_Study_on_Improving_Sustainable_Strategies_and_Performance_Through_Implementation_of_Digital_Transformation_and_ESG_in_Schneider_Electric (Дата обращения: 17.05.2026)
7. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84(1). P. 98-107..
8. ESG strategy - Frequently Asked Questions // Schneider Electric.

[Электронный ресурс]. Режим доступа: URL <https://www.se.com/ww/en/about-us/investor-relations/investment/esg/> (Дата обращения: 17.05.2026)

9. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. ESG integration in investment management: Myths and realities // Journal of Applied Corporate Finance. 2016. Vol. 28(2). P. 10–16.

10. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (Дата обращения: 17.05.2026)

11. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf. (Дата обращения: 17.05.2026)

12. Sustainability // Siemens [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.siemens.com/en-us/company/sustainability/> (Дата обращения: 17.05.2026)

13. Unilever Sustainability Statement 2025 // Unilever [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.unilever.com/files/unilever-sustainability-statement.pdf> (Дата обращения: 17.05.2026)

14. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28(2). P. 118–144.