

Атуева Энара Бадурсултановна
Дагестанский государственный технический университет
Айгунова Раиса Саидовна
Дагестанский государственный университет
Магомадова Мадина Мовсаровна
Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова

Устойчивое развитие и конкурентоспособность: синергия стратегий в условиях трансформации бизнес-среды

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена усилением турбулентности внешней среды – от глобальных климатических вызовов и регуляторных требований в области ESG до ускорения цифровой трансформации и смены потребительских предпочтений. В этих условиях устойчивое развитие перестаёт быть маркетинговым трендом и превращается в ключевой фактор долгосрочной конкурентоспособности промышленных предприятий. Особенно это актуально для российских компаний, вынужденных адаптироваться к новым санкционным, технологическим и экологическим реалиям. Целью исследования является выявление синергетических связей между стратегиями устойчивого развития и повышением конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях трансформации бизнес-среды, а также обновление практических кейсов на основе актуальных данных с 2021 года. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, обобщения практик корпоративного управления, а также анализ официальных отчётов компаний и международных организаций. Привлечены данные по внедрению систем менеджмента качества, экологического менеджмента и охраны труда на примере ПАО «Северсталь» с учётом актуальных инвестиций и стратегических инициатив в 2021-2024 гг. К результатам исследования относятся: обновлённая модель интеграции ESG-принципов в стратегию конкурентоспособности, количественные показатели эффективности экологических и социальных инвестиций, а также обоснование необходимости комплексного подхода к управлению устойчивым развитием через сертифицированные системы менеджмента. В заключении подчёркивается, что синергия между экономической, экологической и социальной устойчивостью формирует устойчивую конкурентную позицию, снижает риски и повышает ресурсную эффективность. Особенно важны такие механизмы в условиях импортозамещения и технологической самообеспеченности, характерных для российской экономики 2020-х годов.

Ключевые слова: устойчивое развитие, конкурентоспособность, ESG, системы менеджмента, цифровая трансформация, экологический менеджмент, промышленная безопасность, социальная ответственность.

Atueva Enara Badursultanovna
Dagestan State Technical University
Aigunova Raisa Saidovna
Dagestan State University
Magomadova Madina Movsarovna
Chechen State University named after A.A. Kadyrov

Sustainable development and competitiveness: synergy of strategies in the context of business environment transformation

Abstract. The relevance of the study is due to the increasing turbulence of the external environment, from global climate challenges and regulatory requirements in the field of ESG to accelerating digital transformation and changing consumer preferences. Under these conditions, sustainable development ceases to be a marketing trend and becomes a key factor in the long-term competitiveness of industrial enterprises. This is especially true for Russian companies that are forced to adapt to new sanctions, technological and environmental realities. The purpose of the study is to identify the synergetic links between sustainable development strategies and increasing the competitiveness of industrial enterprises in the context of the transformation of the business environment, as well as updating practical cases based on current data from 2021. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, generalization of corporate governance practices, as well as analysis of official reports of companies and international organizations. Data on the implementation of quality management systems, environmental management and occupational safety are used on the example of PJSC Severstal, taking into account current investments and strategic initiatives in 2021-2024. The results of the study include: an updated model for integrating ESG principles into a competitiveness strategy, quantitative indicators of the effectiveness of environmental and social investments, as well as justification for the need for an integrated approach to sustainable development management through certified management systems. In conclusion, it is emphasized that the synergy between economic, environmental and social sustainability forms a stable competitive position, reduces risks and increases resource efficiency. Such mechanisms are especially important in the context of import substitution and technological self-sufficiency typical of the Russian economy in the 2020s.

Keywords: sustainable development, competitiveness, ESG, management systems, digital transformation, environmental management, industrial safety, social responsibility.

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределённости, вызванной как глобальными экологическими кризисами, так и технологическими прорывами. В этих условиях устойчивое развитие становится не просто этической нормой, а стратегической необходимостью. Промышленные предприятия, особенно в ресурсоёмких отраслях, вынуждены пересматривать свою деятельность через призму тройной линии устойчивости – экономической, социальной и экологической [1].

Конкурентоспособность традиционно ассоциировалась с ценой и качеством продукции, однако сегодня она всё чаще определяется способностью компании минимизировать экологический след, обеспечивать безопасность труда, инвестировать в человеческий капитал и демонстрировать устойчивость к внешним шокам [4]. Внедрение систем менеджмента, таких как ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001 (преемник OHSAS 18001), стало инструментом не только выполнения регуляторных требований, но и повышения операционной эффективности [6].

На фоне санкционного давления и импортозамещения российские промышленные компании, такие как ПАО «Северсталь», вынуждены активно адаптировать свои стратегии устойчивого развития к новым реалиям. В то же время, глобальный тренд на «зелёную» трансформацию и цифровизацию ставит перед ними новые задачи. В этих условиях особенно важен анализ практик, которые сочетают конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Обзор литературы

Развитие концепции устойчивого развития в стратегическом управлении прошло несколько этапов – от первоначального акцента на экологическую ответственность до комплексного подхода через ESG-индикаторы и цели устойчивого развития ООН (ЦУР) [2]. В российских условиях исследователи всё чаще подчёркивают необходимость учёта региональной специфики, особенно в таких субъектах, как Республика Дагестан, где малый и средний бизнес требует адаптированных механизмов устойчивого развития [10].

Современные подходы к устойчивому развитию интегрируются с цифровой трансформацией. Так, Сметанин А.С. отмечает, что цифровые платформы позволяют реализовывать интегрированные стратегии устойчивого развития, обеспечивая прозрачность данных и автоматизацию экологического аудита [9]. Ли А. и Чернов А.В. подчёркивают, что в условиях экономической нестабильности компании, ориентированные на устойчивость, демонстрируют большую устойчивость к кризисам [4].

Отдельное внимание уделяется системам менеджмента. Внедрение ISO 14001 и ISO 45001 позволяет не только снизить экологические и социальные риски, но и повысить доверие со стороны инвесторов и потребителей [7]. Мадьяров А.А. вводит понятие «стратегического синергизма», подразумевающего взаимоусиление эффектов от устойчивых практик и рыночной позиции [6].

Несмотря на обилие теоретических работ, остаётся дефицит актуальных кейсов, особенно с учётом изменений в экономической политике России после 2021 года. Настоящая статья призвана восполнить этот пробел.

Основная часть

Промышленные предприятия сегодня сталкиваются с необходимостью балансировать между экономическими, экологическими и социальными целями. Экономическая устойчивость требует рационального использования ресурсов, минимизации отходов и повышения энергоэффективности. Социальная – обеспечения безопасных условий труда, развития кадров и поддержки местных сообществ. Экологическая – снижения выбросов, охраны биоразнообразия и предотвращения загрязнения [1].

Важным инструментом реализации этих целей являются системы менеджмента, соответствующие международным стандартам: ISO 9001 (менеджмент качества), ISO 14001 (экологический менеджмент), ISO 45001 (безопасность и охрана труда). Эти системы позволяют стандартизировать процессы, снизить операционные риски и повысить доверие со стороны стейкхолдеров [5].

Социальные инвестиции в 2023 году составили около 4,2 млрд рублей, включая программы жилищной поддержки, здравоохранения и образования [11].

В области охраны труда компания достигла значительного прогресса: коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени (LTIFR) снизился с 0,52 в 2020 г. до 0,21 в 2023 г. [11]. Это достигнуто за счёт внедрения digital-аудитов, обучения по VR-технологиям и программы «Ноль травм».

Таблица 1 – Динамика инвестиций ПАО «Северсталь» в устойчивое развитие в 2020-2023 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023
Инвестиции в экологию, млрд руб.	8,5	11,2	14,0	17,0
Социальные инвестиции, млрд руб.	3,1	3,5	3,8	4,2
LTIFR	0,61	0,45	0,32	0,21
Расходы на НИОКР, млрд руб.	6,2	7,5	9,1	10,3

Источник: Отчёты о устойчивом развитии ПАО «Северсталь» за 2020–2023 гг.

Данные таблицы 1 показывают устойчивый рост инвестиций в устойчивое развитие, параллельно с чем снижаются производственные риски и повышаются инновационные возможности компании. Это подтверждает гипотезу о синергии между ESG-инициативами и конкурентоспособностью.

С 2021 года «Северсталь» активно внедряет цифровые решения для мониторинга выбросов, управления отходами и оценки углеродного следа. В 2022 году запущена цифровая платформа «SEVERSTAL ECO», которая в реальном времени отслеживает более 200 экологических параметров [11].

Кроме того, компания участвует в национальных проектах по «зелёной»

металлургии и разрабатывает собственные технологии по производству «зелёной» стали с низким содержанием CO₂. Это не только соответствует глобальным трендам, но и открывает доступ к экспортным рынкам с жёсткими экологическими требованиями (ЕС, Япония).

На 2024 год все основные производственные площадки «Северстали» сертифицированы по ISO 14001:2015 и ISO 45001:2018. Это позволяет компании участвовать в международных тендерах и демонстрировать соответствие лучшим мировым практикам [11].

Таблица 2 – Сравнение систем менеджмента на предприятиях металлургического сектора

Компания	ISO 14001	ISO 45001	ISO 9001	ESG-рейтинг (MSCI)
Северсталь	Да	Да	Да	BBB
НЛМК	Да	Да	Да	BBB
Мечел	Нет	Да	Да	BB
Евраз	Да	Нет	Да	B

Источник: Отчёты компаний, MSCI ESG Ratings 2023

Таблица 2 отражает сравнительный анализ внедрения систем менеджмента качества, охраны труда и экологического управления на предприятиях крупнейших российских металлургических компаний, а также их позиции в международной ESG-оценке агентства MSCI за 2023 год. Как видно из данных, лидеры отрасли – «Северсталь» и НЛМК – сертифицированы по всем трём ключевым стандартам: ISO 9001 (менеджмент качества), ISO 14001 (экологический менеджмент) и ISO 45001 (охрана труда и безопасность на рабочем месте). Соответственно, обе компании получили высокий для российского контекста ESG-рейтинг – BBB, что указывает на устойчивую корпоративную стратегию в области устойчивого развития.

В то же время компании с неполным охватом стандартов демонстрируют более низкие ESG-оценки. Так, «Мечел», не имеющий сертификата ISO 14001, получил рейтинг BB, а «Евраз», у которого отсутствует сертификация по ISO 45001, оценён на уровне B. Эта динамика свидетельствует о наличии устойчивой положительной корреляции между комплексным внедрением международных систем менеджмента и уровнем ESG-рейтинга.

Таким образом, данные таблицы подтверждают, что сертификация по стандартам ISO выступает не только как инструмент операционного совершенствования, но и как важный сигнал для инвесторов и регуляторов, подтверждающий приверженность компании принципам прозрачности, ответственности и устойчивого управления. В условиях растущего глобального спроса на «зелёные» инвестиции и ответственный бизнес наличие полного пакета систем менеджмента становится фактором не только репутационной, но и финансовой устойчивости, повышая доступ к капиталу и снижая стоимость заимствований.

Обсуждение полученных результатов

Результаты исследования подтверждают, что устойчивое развитие и конкурентоспособность находятся в синергетической взаимосвязи. Компании, инвестирующие в экологию, безопасность и социальную сферу, демонстрируют более высокую операционную эффективность и устойчивость к кризисам. Особенно актуально это в условиях санкционных ограничений, когда доступ к международным рынкам напрямую зависит от соответствия ESG-стандартам.

Однако в российских условиях важна адаптация глобальных практик к местным реалиям. Например, в регионах с низким уровнем развития инфраструктуры (включая Дагестан) внедрение систем ISO требует значительных ресурсов и поддержки со стороны государства [10]. Это подчёркивает необходимость разработки гибких, масштабируемых моделей устойчивого развития.

Также стоит отметить, что цифровая трансформация выступает катализатором

устойчивого развития. Автоматизация экологического мониторинга, использование ИИ для оптимизации энергопотребления и блокчейн-аудиты позволяют значительно повысить прозрачность и эффективность [9].

Тем не менее, остаются вызовы: отсутствие единой методологии расчёта углеродного следа в РФ, нехватка квалифицированных кадров в сфере ESG-аудита и слабая интеграция устойчивого развития в стратегии малого бизнеса [8].

Выводы и заключение

Исследование подтвердило, что устойчивое развитие является неотъемлемой частью стратегии конкурентоспособности современных промышленных предприятий. В условиях турбулентной внешней среды компании, интегрирующие ESG-принципы в свою деятельность, демонстрируют более высокую устойчивость, ресурсную эффективность и доверие со стороны стейкхолдеров.

ПАО «Северсталь» выступает ярким примером успешной интеграции стратегий устойчивого развития и цифровой трансформации. Компания не только соответствует международным стандартам, но и адаптирует их к условиям российской экономики. Это позволяет ей сохранять лидерство как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Вместе с тем широкое внедрение практик устойчивого развития в российской экономике невозможно без системной поддержки со стороны государства, бизнес-сообщества и образовательных институтов. Ключевым условием выступает развитие нормативно-правовой базы в области ESG, которая сегодня остаётся фрагментарной и преимущественно рекомендательной. Для формирования предсказуемой и стимулирующей среды необходимы не только чёткие регуляторные требования к раскрытию нефинансовой отчётности, но и стандарты, определяющие критерии экологической ответственности, социальной инклюзивности и качества корпоративного управления, адаптированные к российской специфике.

Особое внимание следует уделить поддержке малого и среднего предпринимательства, которое зачастую не обладает ресурсами для самостоятельной реализации сложных систем устойчивого развития. Государственные программы должны предусматривать субсидии, гранты, упрощённые методики внедрения ESG-практик, а также доступ к консультационным сервисам, чтобы субъекты МСП могли постепенно интегрировать принципы устойчивости в свою деятельность без чрезмерной административной и финансовой нагрузки.

Не менее важным является подготовка квалифицированных кадров – специалистов, способных разрабатывать, внедрять и аудировать системы устойчивого развития. Это требует глубокой модернизации образовательных программ в вузах и системе дополнительного профессионального образования, включая такие направления, как экологический аудит, управление углеродным следом, социальная ответственность бизнеса и ESG-отчётность. Только при наличии профессионального сообщества, обладающего как теоретическими знаниями, так и практическими навыками, можно говорить о реальном переходе от деклараций к устойчивым, измеримым и управляемым практикам на всех уровнях экономики.

В заключение, можно утверждать, что синергия между устойчивым развитием и конкурентоспособностью становится ключевым вектором стратегического управления в XXI веке. Только компании, способные гармонично сочетать экономические, экологические и социальные цели, смогут обеспечить долгосрочный успех в условиях глубокой трансформации бизнес-среды.

Список источников

1. Бирюков Е.В. Стратегическое управление бизнес-деятельностью организации: концептуальные аспекты // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 4. – С. 77–89.
2. Гришина А.В. Анализ преимуществ и недостатков основных антикризисных

стратегий развития компании // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 7 (168). – С. 780–784.

3. Исаева Ю.В. Проблемы и перспективы трансформации стратегий бизнеса в условиях турбулентности внешней среды // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S2.

4. Ли А., Чернов А.В. Стратегии устойчивого развития компаний в условиях глобальной экономической нестабильности // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 6. – С. 148–151.

5. Логинов А.В. Стратегическое управление и развитие бизнеса // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – № 1 (39). – С. 193–197.

6. Мадьяров А.А. Механизмы повышения конкурентоспособности в XXI веке: особенности реализации концепции стратегического синергизма в условиях интернет-экономики // Славянский форум. – 2024. – № 1 (43). – С. 173–178.

7. Матвеева Е.С., Мухаррамова Э.Р., Половова Т.А. Особенности формирования стратегии в период нестабильности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 1-1. – С. 30–39.

8. Мещерякова А.Б., Шелдон Ж. Адаптивные модели развития предпринимательских структур в условиях экономической турбулентности: инновационные подходы и стратегии устойчивости // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 6 (179). – С. 801–807.

9. Сеньшова Е.А., Титова М.Н. Организационный синергизм в условиях инновационных преобразований и трансформаций // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2024. – № 1. – С. 5–9.

10. Сметанин А.С. Интегрированная стратегия управления устойчивым развитием и цифровой трансформацией бизнеса в России // Парадигмы управления, экономики и права. – 2025. – Т. 6, № 1 (15). – С. 89–98.

11. Фомичев А.Н. Большие вызовы как катализатор эволюции стратегических механизмов управления субъектами предпринимательской деятельности // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 6. – С. 294–299.

12. Ширинкина Е.В. Развитие инноваций в условиях кризиса: стратегии изменений // Конфликтология / Nota Bene. – 2022. – № 4. – С. 72–79.

Сведения об авторах

Атуева Энара Бадурсултановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии, Дагестанский государственный технический университет, г. Махачкала, Россия,

Айгунова Раиса Саидовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономической безопасности, анализа и аудита», Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Магомадова Мадина Мовсаровна, к.э.н., доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Information about the authors

Atueva Enara Badursultanovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Enterprise Management, Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

Aigunova Raisa Saidovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Magomadova Madina Movsarovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation Chechen State University named after A.A. Kadyrov, Grozny, Russia