

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 657

**СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ
В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

В.П. Кузнецов, В.С. Трошина, Е.В. Романовская

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород,
email: alenarom@list.ru

Аннотация. Настоящее исследование посвящено глубинному анализу структурных преобразований в системах корпоративного управления, детерминированных глобальным утверждением парадигмы устойчивого развития. На основе теоретического анализа авторы доказывают, что ответ на комплексные экологические, социальные и экономические вызовы современности (изменение климата, неравенство, истощение ресурсов) требует от бизнеса не адаптации, а фундаментальной реконфигурации управленческих моделей. Ключевыми драйверами трансформации выступают интеграция принципов ESG (Environmental, Social, Governance) в ядро стратегии и операций, экспоненциальное развитие цифровых технологий (Big Data, ИИ, IoT), выступающих катализатором перестройки процессов и решений, и переход от иерархических структур к гибким (agile), сетевым моделям, обеспечивающим адаптивность и стейкхолдеро-ориентированность. Исследование выявляет конкретные проявления структурных сдвигов: редизайн цепочек создания стоимости на принципах циркулярной экономики, институционализацию устойчивости через специализированные комитеты советов директоров и позиции CSO, внедрение интегрированной отчетности с ESG-метриками и data-driven управление. Несмотря на значительные барьеры (инерция культур, конфликт краткосрочных и долгосрочных целей, ресурсные ограничения, регуляторные и репутационные риски), авторы делают вывод о необратимости перехода к устойчивым бизнес-моделям как императиве долгосрочной конкурентоспособности и жизнеспособности, подчеркивая критическую роль цифровизации и трансформационного лидерства в этом процессе.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG-критерии, цифровизация, Agile-структуры, организационные барьеры.

**STRUCTURAL CHANGES IN BUSINESS MANAGEMENT AT THE PRESENT STAGE
IN THE PARADIGM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

V.P. Kuznetsov, V.S. Troshina, E.V. Romanovskaya

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, email: alenarom@list.ru

Abstract. This study provides an in-depth analysis of structural transformations in corporate governance systems, driven by the global adoption of the sustainable development paradigm. Through theoretical analysis, the authors demonstrate that responding to complex contemporary environmental, social, and economic challenges (climate change, inequality, resource depletion) requires not adaptation, but a fundamental restructuring of management models by businesses. Key drivers of this transformation include: the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles into the core of strategy and operations; the exponential development of digital technologies (Big Data, AI, IoT), acting as catalysts for redesigning processes and decision-making; and the shift from hierarchical structures towards flexible (agile), network-centric models that ensure adaptability and stakeholder-centricity. The research identifies specific manifestations of these structural shifts: the redesign of value chains based on circular economy principles; the institutionalization of sustainability through specialized board committees and CSO (Chief Sustainability Officer) positions; the adoption of integrated reporting with ESG metrics; and data-driven management. Despite significant barriers (cultural inertia, conflicts between short-term and long-term goals, resource constraints, regulatory and reputational risks), the authors conclude that the transition to sustainable business models is irreversible as an imperative for long-term competitiveness and viability, emphasizing the critical role of digitalization and transformational leadership in this process.

Keywords: sustainable development, ESG criteria, digitalization, Agile structures, organizational barriers.

Дата поступления статьи в редакцию: 26.09.2025

Дата принятия статьи в печать: 31.10.2025

Введение

В контексте глобального переосмысления роли бизнеса в обществе управленческая наука сталкивается с необходимостью глубокого анализа структурных преобразований внутри корпоративных систем. Настоящая статья посвящена исследованию сущности и направленности этих преобразований, происходящих под влиянием утверждающейся парадигмы устойчивого развития. Актуальность настоящего исследования обусловлена насущной необходимостью осмысления глубинных трансформаций в управленческих практиках, вызванных глобальным переходом к парадигме устойчивого развития. Интенсивное воздействие комплекса взаимосвязанных социальных, экологических и экономических вызовов, включая изменение климата, социальное неравенство и истощение ресурсов, формирует беспрецедентное давление на бизнес-структуры, вынуждая их пересматривать фундаментальные принципы организации и функционирования, что подчеркивает значимость анализа эволюции управления бизнесом в данных условиях [1].

Цель исследования

Целью исследования является систематизация и углубленный анализ структурных преобразований в системах корпоративного управления, обусловленных глобальным переходом к парадигме устойчивого развития. В рамках данной цели авторы стремятся выявить и охарактеризовать ключевые драйверы и конкретные проявления трансформации управленческих моделей, а также оценить комплекс организационных барьеров и рисков, сопровождающих этот процесс. Особое внимание уделяется роли цифровизации и интеграции ESG-принципов как катализаторов фундаментальной реконфигурации бизнес-процессов, организационных структур и систем принятия решений.

Материал и методы исследования

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и теоретических методов, направленных на обеспечение достоверности и обоснованности выводов. Ведущую роль сыграл системный подход, позволивший рассмотреть структурные изменения управления как многогранный и целостный феномен, возникающий на стыке экологических, социальных и экономических направлений. В качестве информационной базы выступили фундаментальные и прикладные работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам устойчивого развития, корпоративного управления, цифровой трансформации и управления изменениями. Для обработки теоретического материала применялись методы сравнительного и структурно-функционального анализа, что дало возможность сопоставить эволюцию управленческих парадигм и выявить системные взаимосвязи между внедрением ESG-стандартов, развитием технологий Индустрии 4.0 и трансформацией организационного дизайна. Кроме того, использовался метод концептуального моделирования, способствующий формированию целостного представления о новой архитектуре управления. На заключительном этапе был применен метод синтеза, позволивший интегрировать полученные результаты в систему выводов и практических рекомендаций.

Результаты исследования

Современная эпоха характеризуется фундаментальной трансформацией управленческих парадигм, обусловленной необходимостью интеграции принципов устойчивого развития в ядро корпоративной стратегии и операционной деятельности. Эта трансформация влечет за собой не просто адаптацию существующих структур, а их глубокую реконфигурацию, затрагивающую все уровни и аспекты управления бизнесом. Ключевым концептуальным основанием выступает понимание устойчивого развития как комплексной модели прогресса, удовлетворяющей потребности настоящего без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Данная модель основана на трех неразрывно взаимосвязанных измерениях: экономическом, обеспечивающем эффективное использование ресурсов и долгосрочную финансовую стабильность; экологическом, направленном на сохранение природного капитала, минимизацию антропогенного воздействия и адаптацию к климатическим изменениям; социальном, фокусирующемся на справедливости, инклюзивности, защите прав человека и повышении качества жизни [2]. Конкретизация этих принципов в корпоративной практике нашла выражение в системе ESG-критериев (Environmental, Social, Governance), эволюционировавших из этических инициатив в стандартизированный инструмент оценки и управления нефинансовыми рисками и возможностями, формируя новую метрику корпоративной успешности и привлекательности для инвесторов, для которых ESG-факторы становятся критическими детерминантами инвестиционных решений [3].

Историческая ретроспектива эволюции бизнес-управления демонстрирует закономерный переход от классических, преимущественно иерархических, и механистических моделей (тейлоризм, административная школа Файоля), ориентированных на максимизацию производительности и контроль, к более гибким и адаптивным системам (школа человеческих отношений, системный и ситуационный подходы), признающим значение человеческого фактора. Однако решающим катализатором для современного этапа эволюции стало нарастающее давление глобальных вызовов: экологических кризисов (исчерпание ресурсов, загрязнение окружающей среды, утрата биоразнообразия, изменение климата), усиления социального неравенства и демографических сдвигов, а также роста общественных ожиданий в отношении корпоративной ответственности. Эти факторы обусловили переход от устоявшихся моделей управления, фокусировавшихся почти исключительно на максимизации акционерной стоимости, к устойчивым и ответственным бизнес-моделям, основанным на теории стейкхолдеров, где создание долгосрочной ценности требует учета и балансирования интересов широкого круга заинтересованных сторон — сотрудников, потребителей, местных сообществ, поставщиков, государства и окружающей среды. Этот переход инициировал структурные сдвиги в управлении, выражающиеся в пересмотре целей, процессов, систем отчетности и организационных структур.

На современном этапе структурные изменения управления бизнесом в контексте устойчивого развития определяются рядом ключевых трендов. Цифровизация и автоматизация бизнес-процессов перестают быть инструментами исключительно операционной эффективности и снижения затрат; они трансформируются в критическую инфраструктуру для реализации стратегий устойчивости. Внедрение сложных систем анализа больших данных (Big Data), искусственного интеллекта (AI) и интернета вещей (IoT) позволяет осуществлять прецизионный мониторинг и оптимизацию ресурсопотребления (энергии, воды, сырья) в режиме реального времени, прогнозировать и минимизировать экологические риски, отслеживать цепочки поставок на предмет этических и экологических стандартов, а также разрабатывать новые, более устойчивые продукты и сервисы. Параллельно происходит фундаментальный пересмотр самой модели создания стоимости: концепция циркулярной экономики, противопоставляемая традиционной линейной модели «take-make-dispose», требует редизайна продуктов, процессов и бизнес-моделей для обеспечения замкнутости материальных потоков через продление жизненного цикла продукции, восстановление, рециклинг и переиспользование материалов. Это влечет за собой структурные изменения в логистике, дизайне, управлении взаимоотношениями с поставщиками и потребителями, а также развитие новых форм кооперации (симбиозы промышленных парков, платформенные модели совместного пользования). Углубление интеграции принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития трансформируется из филантропической активности в стратегический императив, встроенный в цепочку создания стоимости. Это проявляется в развитии инклюзивных бизнес-моделей, направленных на вовлечение уязвимых групп населения, инвестициях в человеческий капитал и благополучие сотрудников, прозрачной и этичной деловой практике, активном взаимодействии с местными сообществами для совместного решения проблем [4].

В ответ на возросшую сложность и волатильность внешней среды и необходимость быстрой адаптации к требованиям устойчивости, происходят значительные изменения в управленческих практиках и организационных структурах. Наблюдается отход от жестких иерархических пирамид в сторону более плоских, сетевых и гибких структур. Внедрение agile-методологий, изначально возникших в IT-разработке, распространяется на различные функции бизнеса, фокусируясь на итеративности, кросс-функциональном сотрудничестве, самоорганизации команд и быстром реагировании на обратную связь от стейкхолдеров. Это требует децентрализации принятия решений, развития новых компетенций у сотрудников и менеджеров (системное мышление, адаптивность, эмпатия), а также внедрения соответствующих цифровых платформ для поддержки коллаборации. Управление на основе данных становится стандартом, при этом фокус смещается с исключительно финансовых показателей на интегрированную отчетность, включающую ESG-метрики (углеродный след, показатели разнообразия и инклюзивности, уровень удовлетворенности сотрудников, прозрачность цепочки поставок). Происходит институционализация устойчивого развития на высшем уровне управления: создаются специализированные комитеты при советах директоров по вопросам устойчивости и ESG, что обеспечивает стратегическое позиционирование инициатив в области устойчивости и их интеграцию во все бизнес-функции [5].

Современная парадигма устойчивого развития, выступая как системообразующий императив глобального масштаба, индуцирует глубинные и мультифакторные трансформации в архитектуре управления бизнесом, вынуждая корпоративные структуры пересматривать свои фундаментальные принципы организации и функционирования. Эти структурные изменения не являются поверхностными адаптаци-

ями, но представляют собой комплексную реконфигурацию управленческих моделей, детерминированную совокупностью взаимосвязанных и взаимоусиливающих факторов. Ключевым драйвером выступает экспоненциальное развитие цифровых технологий, таких как Big Data Analytics, искусственный интеллект и Интернет Вещей. Big Data обеспечивает беспрецедентную детализацию анализа как операционной деятельности, так и экстерналий факторов, позволяя выявлять сложные корреляции, в том числе между производственными процессами, цепочками поставок и их экологическим следом или социальным воздействием. Искусственный интеллект, в свою очередь, внедряется в системы предиктивной аналитики и поддержки принятия решений, моделируя сценарии долгосрочного развития с учетом экологических рисков, социальной динамики и регуляторных трендов, тем самым смещая фокус управления от реактивного к проактивному и стратегически ориентированному. Интернет Вещей, создавая плотную сеть сенсоров и исполнительных устройств, обеспечивает реальный мониторинг ресурсопотребления, выбросов, условий труда на микроуровне, генерируя данные, критически важные для точной оценки ESG-показателей и реализации принципов циркулярной экономики, что напрямую влияет на операционную и стратегическую структуру управления ресурсами.

Параллельно и неразрывно с технологическим фактором действует мощный институциональный импульс интеграции ESG-принципов и устойчивых стандартов в ядро корпоративной стратегии и управления. Это уже стержневой элемент долгосрочной жизнеспособности и создания стоимости. Трансформация управления проявляется в необходимости встраивания ESG-критериев во все ключевые процессы: от инвестиционного анализа и риск-менеджмента до разработки продукта и управления цепочками поставок. Это требует создания специализированных структур (комитеты устойчивого развития при советах директоров, департаменты ESG), наделенных реальными полномочиями и ресурсами, а также перестройки систем корпоративной отчетности и аудита для обеспечения прозрачности и верифицируемости нефинансовых данных. Управление рисками эволюционирует в сторону комплексных моделей, интегрирующих финансовые, операционные, экологические (физические и переходные климатические риски), социальные (неравенство, права человека в цепочках поставок, трудовые отношения) и репутационные аспекты, что влечет за собой пересмотр компетенций риск-менеджеров и структуры взаимодействия между подразделениями. Глобальные вызовы — нарастающая интенсивность климатических изменений, пандемические кризисы, геополитическая турбулентность и фрагментация мирохозяйственных связей — выступают как экстремальные стресс-тесты для традиционных структур управления. Они обнажают хрупкость глобализованных цепочек создания стоимости и требуют перехода к более адаптивным моделям. Климатические изменения диктуют необходимость структур, способных к быстрой переориентации на низкоуглеродные технологии и адаптацию инфраструктуры. Пандемия ускорила внедрение гибких схем работы и цифровых платформ координации, доказав эффективность децентрализованных решений в условиях кризиса. Геополитическая нестабильность вынуждает пересматривать глобальные стратегии, диверсифицировать поставки, локализовывать производство и создавать структуры, способные оперативно реагировать на быстро меняющиеся регуляторные ландшафты и санкционные режимы, что напрямую влияет на географическую и функциональную организацию управления [6].

В ответ на эти вызовы происходит радикальное изменение самих организационных структур. Наблюдается устойчивый тренд отхода от жестких, иерархических пирамид в сторону гибких, адаптивных и часто децентрализованных моделей управления. Agile-команды, кросс-функциональные проектные группы становятся нормой, обеспечивая необходимую скорость реакции на изменения и фокус на конкретные задачи устойчивого развития. Делегирование полномочий на нижние уровни и повышение автономии подразделений позволяют быстрее реагировать на локальные экологические и социальные вызовы, внедрять инновации «снизу». Ключевым элементом становится усиление междисциплинарного и межфункционального взаимодействия. Решение комплексных задач, таких как декарбонизация производства, разработка социально-ориентированных продуктов или построение этических цепочек поставок, невозможно без тесной коллаборации между подразделениями R&D, производства, логистики, маркетинга, HR, финансов и экологического менеджмента. Это влечет за собой создание матричных структур, постоянных рабочих групп, внедрение цифровых платформ совместной работы, а также пересмотр систем KPI и мотивации, направленных на поощрение кооперации и достижение общих целей устойчивости.

Фундаментальным цементирующим элементом успешной структурной трансформации выступает корпоративная культура и лидерство нового типа. Лидерство в эпоху устойчивого развития претерпевает существенную метаморфозу: от директивного менеджмента к трансформационному и сервисному лидерству, ориентированному на видение долгосрочной ценности для всех стейкхолдеров. Современные лидеры должны быть способны артикулировать и воплощать этику устойчивости, принимать решения

с учетом долгосрочных экологических и социальных последствий, вдохновлять организацию на изменения и быть подотчетными перед широким кругом заинтересованных сторон, а не только акционерами. Это требует структур, обеспечивающих подотчетность руководства и механизмы диалога со стейкхолдерами. Корпоративная культура становится критическим активом, который необходимо сознательно формировать и развивать в направлении открытости, доверия, инновационности, этичности и вовлеченности в цели устойчивого развития. Активное вовлечение сотрудников всех уровней через программы развития, внутренние коммуникации, системы предложений и признания достижений в области ESG, а также создание каналов для их участия в разработке стратегий устойчивости является неотъемлемой частью новой управленческой структуры. Аналогично, системное взаимодействие с внешними стейкхолдерами — инвесторами, регуляторами, местными сообществами, НКО, поставщиками — через диалоговые площадки, совместные инициативы и прозрачную отчетность интегрируется в структуру управления, трансформируя компанию из замкнутой системы в открытую экосистему, соуправляемую в контексте достижения целей устойчивого развития [7].

В рамках исследования структурной трансформации систем корпоративного управления, обусловленной необходимостью интеграции принципов устойчивого развития (УР), критически важным представляется анализ эмпирических свидетельств, демонстрирующих успешные практики организаций различного масштаба и профиля. На глобальном уровне наблюдается феномен институционализации УР в управленческие структуры крупнейших транснациональных корпораций (ТНК), что выражается не в поверхностной экстернализации экологических или социальных инициатив, а в глубокой реконфигурации систем корпоративного управления, систем менеджмента и цепочек создания стоимости. Эти корпорации демонстрируют переход от реактивного к проактивному управлению рисками устойчивости, формализуя ответственность за ESG-аспекты на уровне советов директоров через создание специализированных комитетов, внедрение систем мониторинга и отчетности, соответствующих международным стандартам (GRI, SASB, TCFD), и интеграцию долгосрочных показателей устойчивости в систему вознаграждения топ-менеджмента, тем самым обеспечивая стратегическую согласованность и подотчетность. Параллельно этому глобальному тренду, на уровне локальных и региональных экономических систем выявляется значительный потенциал малых и средних предприятий (МСП), чьи инновационные решения в области устойчивого развития зачастую характеризуются высокой степенью адаптивности, нишевой ориентацией и использованием специфических региональных ресурсов или знаний. Эти предприятия, действуя в условиях большей организационной гибкости, разрабатывают и внедряют циркулярные бизнес-модели, основанные на принципах замкнутого цикла, реализуют локализованные схемы возобновляемой энергетики, развивают социально-ориентированные предпринимательские инициативы, непосредственно решающие проблемы конкретных сообществ, тем самым формируя важный слой устойчивых практик, дополняющий и обогащающий усилия крупного бизнеса.

Анализ стратегий адаптации бизнес-структур к требованиям парадигмы устойчивого развития выявляет комплексную природу необходимых трансформаций, выходящих далеко за рамки операционных улучшений и затрагивающих саму ДНК организации. Трансформация бизнес-процессов и корпоративной стратегии представляет собой сложный, многоуровневый процесс, требующий фундаментального пересмотра целеполагания: от доминирования краткосрочной финансовой максимизации в пользу мультипликативной модели создания ценности, учитывающей экологический, социальный и экономический капитал в долгосрочной перспективе. Это влечет за собой редизайн ключевых процессов — от закупок, ориентированных на ответственных поставщиков и циркулярные ресурсные потоки, до производства, минимизирующего экологический след через внедрение наилучших доступных технологий (НДТ), логистики, оптимизируемой для снижения углеродных эмиссий, и маркетинга, основанного на принципах прозрачности и этичности. Инструментальная роль в этой трансформации принадлежит цифровым платформам и технологиям Индустрии 4.0, которые выступают ключевыми катализаторами и энablerами устойчивого развития. Цифровые платформы, интернет вещей (IoT), большие данные (Big Data), искусственный интеллект (ИИ) и блокчейн обеспечивают беспрецедентный уровень прозрачности и отслеживаемости цепочек поставок, позволяют оптимизировать использование ресурсов (энергии, воды, сырья) в режиме реального времени, моделировать экологические последствия решений, развивать платформенные экономические модели совместного потребления и создавать системы мониторинга социального воздействия, тем самым закладывая основу для data-driven управления устойчивостью и обеспечения достоверности нефинансовой отчетности.

Извлеченные уроки из совокупности практических кейсов глобальных и локальных компаний формируют контуры новой управленческой парадигмы, акцентирующей необратимость и глубину структур-

ных изменений. Ключевым инсайтом является понимание, что успешная интеграция устойчивого развития не сводится к аддитивным инициативам или корректировкам существующих практик, а требует системной трансформации самой философии управления, организационной культуры и архитектуры управления. Эффективность внедрения напрямую коррелирует со степенью вовлеченности высшего руководства и совета директоров, формальным закреплением ответственности за УР на стратегическом уровне и ее увязкой с системой стимулирования. Кейсы убедительно демонстрируют экономическую обоснованность инвестиций в устойчивость, проявляющуюся не только в смягчении рисков (репутационных, регуляторных, операционных), но и в открытии новых возможностей для инноваций, повышения операционной эффективности, доступа к «зеленому» финансированию и лояльности все более требовательных стейкхолдеров. Выявлена критическая важность стейкхолдеро-ориентированного подхода: переход от узкой фокусировки на акционерах к построению доверительных отношений и прозрачному диалогу с широким кругом заинтересованных сторон — инвесторами, сотрудниками, потребителями, местными сообществами, регуляторами и НКО — становится императивом для легитимности и долгосрочной жизнеспособности бизнеса в современном мире. Наконец, анализ подтверждает, что цифровизация является не опциональным инструментом, а необходимым условием для достижения амбициозных целей устойчивого развития, обеспечивая масштабируемость, измеримость и управляемость соответствующих процессов.

Современная парадигма устойчивого развития инициирует глубокую структурную трансформацию систем корпоративного управления, выдвигая на первый план необходимость интеграции экологических, социальных и управленческих (ESG) факторов в ядро стратегического планирования и операционной деятельности. Эта трансформация предполагает фундаментальную перестройку традиционных управленческих иерархий, процессов принятия решений и систем отчетности, смещая фокус от исключительно финансовых показателей к комплексной оценке долгосрочного создания мультистейкхолдерной ценности. Внедрение устойчивых моделей управления сопряжено со значительными организационными сложностями, среди которых наиболее существенным выступает внутреннее сопротивление изменениям, коренящееся в инерции сложившихся организационных культур, приверженности устоявшимся, зачастую сугубо финансово-ориентированным, бизнес-моделям и недостаточном осознании стратегической императивности устойчивого развития на всех уровнях управления.

Одновременно критическим барьером становится дефицит необходимых компетенций и ресурсов, поскольку интеграция принципов устойчивости требует специфических знаний в области экологического менеджмента, социальной ответственности, управления рисками ESG и соответствующих методологий оценки воздействия, зачастую отсутствующих в традиционных функциональных подразделениях. Это усугубляется онтологическим конфликтом между краткосрочными финансовыми целями, традиционно доминирующими в системах мотивации и отчетности, и долгосрочными инвестициями, необходимыми для перехода к устойчивым практикам, таким как декарбонизация производственных процессов, развитие циркулярных моделей экономики или масштабные социальные программы. Данный конфликт создает напряжение при распределении ограниченных ресурсов и определении стратегических приоритетов, затрудняя последовательную реализацию долгосрочных инициатив в области устойчивости.

Трансформация бизнес-моделей в сторону устойчивости сопряжена с комплексом финансовых и операционных рисков, включая высокие капитальные затраты на модернизацию производственных активов, внедрение ресурсоэффективных технологий и разработку новых устойчивых продуктов и услуг, неопределенность возврата на инвестиции в среднесрочной перспективе, а также потенциальные сбои в цепочках поставок при переходе на «зеленые» или этически проверенные источники сырья [8, 9].

Выводы

Проведенное исследование структурных изменений корпоративного управления в условиях современного этапа эволюции бизнеса, протекающей под влиянием парадигмы устойчивого развития, позволяет сформулировать следующие основные выводы. Эмпирические данные и теоретический анализ убедительно подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что взаимосвязанные процессы цифровизации и перехода к устойчивым практикам выступают ключевыми драйверами трансформации управленческих структур и процессов. Результаты исследования демонстрируют значимость формирующихся новых организационных структур, таких как гибкие кросс-функциональные команды и департаменты устойчивого развития, а также адаптивных подходов к управлению, основанных на цифровой инфраструктуре и долгосрочном видении ESG-факторов, для принципиального повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе. Перспективы дальнейших научных изысканий в данной

области видятся, прежде всего, в разработке комплексных методологических инструментов для объективной оценки эффективности внедряемых моделей устойчивого управления. Следующим важным направлением является углубленный анализ влияния конкретных цифровых технологий, таких как большие данные, искусственный интеллект и блокчейн, на трансформацию управленческих практик и архитектуры решений. Наконец, необходимы целенаправленные исследования социальных аспектов этой трансформации, включая вопросы организационной культуры, изменения компетенций менеджмента и персонала, а также механизмов эффективного вовлечения и учета интересов широкого круга стейкхолдеров в процессе принятия стратегических решений.

Литература

1. Кабанов В.В. Структурные изменения механизма управления устойчивым развитием организации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2025. № 2. С. 31-43.
2. Клейнер Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 1. С. 6-19.
3. Тахингов К.Х., Бисултанова А.А. ESG-принципы: объективная необходимость внедрения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 6-2. С. 197-199.
4. Кадомцева М.Е. Концептуальные аспекты устойчивого развития экономических систем: эволюция подходов и современная парадигма // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2021. Т. 21. № 3. С. 263-270.
5. Карпунина Е.К. Парадигма устойчивого развития в цифровой экономике // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. № 15-1. С. 127-132.
6. Морозова И.А., Сметанина А.И., Сметанин А.С. ESG-менеджмент качества: роль цифровой трансформации бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22. № 4. С. 530-555.
7. Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. Изменения в системе управления организациями // Управление. 2021. Т. 9. № 3. С. 90-98.
8. Овчинникова О.П., Харламов М.М. Управление бизнес-процессами компании при реализации цифровой трансформации // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2021. Т. 14. № 1. С. 158-166.
9. Быльева Д.С. Цифровые моральные системы в симулированной и социальной реальности // Вестник Мининского университета. 2025. Т. 13, № 2 (51). DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-2-15.