

УДК 65.01

ЭКОНОМИКА СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ**¹Л.И. Кутепова, ¹М.М. Кутепов, ²Е.Ю. Салаяева**¹ Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород, email: lubovkuteпова@mail.ru² Институт пищевых технологий и дизайна – филиал ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет», Нижний Новгород, email: lena987993@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуются особенности формирования экономических механизмов управления сервисными предприятиями в контексте растущих требований к устойчивому развитию и ESG-трансформации. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации моделей управления в сфере услуг к новым вызовам, связанным с экологической ответственностью, социальной инклюзией и прозрачностью корпоративного управления. В статье рассматривается разработка концептуальных основ экономического механизма, интегрирующего принципы устойчивого развития в стратегию и операционную деятельность сервисных компаний. Научная новизна заключается в рассмотрении специфики сервисного сектора, где нематериальный характер услуг и высокая зависимость от человеческого капитала требуют особых подходов к учету ESG-факторов. Практическая значимость состоит в предложении инструментов для повышения конкурентоспособности, снижения рисков и укрепления репутации сервисных предприятий через внедрение системной ESG-стратегии.

Ключевые слова: экономика сервиса, устойчивое развитие, ESG-трансформация, управление услугами, нематериальные активы.

THE ECONOMY OF SERVICE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ESG TRANSFORMATION**¹L.I. Kuteпова, ¹M.M. Kutepov, ²E.Y. Salyaeva**¹ Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, email: lubovkuteпова@mail.ru² Institute of Food Technologies and Design – branch of the Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University, Nizhny Novgorod, email: lena987993@yandex.ru

Abstract. The article examines the features of the formation of economic management mechanisms for service enterprises in the context of the growing requirements for sustainable development and ESG transformation. The relevance of the work is determined by the need to adapt management models in the service sector to new challenges related to environmental responsibility, social inclusion and transparency of corporate governance. The article considers the development of the conceptual foundations of an economic mechanism that integrates the principles of sustainable development into the strategy and operational activities of service companies. The scientific novelty lies in considering the specifics of the service sector, where the intangible nature of services and high dependence on human capital require special approaches to accounting for ESG factors. The practical significance lies in offering tools to increase competitiveness, reduce risks, and strengthen the reputation of service companies through the implementation of a systemic ESG strategy.

Keywords: service economics, sustainable development, ESG transformation, service management, intangible assets.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.12.2025

Введение

Современный этап глобального экономического развития характеризуется фундаментальным переосмыслением базовых парадигм ведения бизнеса. На смену традиционной модели, оценивавшей успех исключительно через механизм финансовых показателей и акционерной стоимости, приходит концепция устойчивого развития (УР), говорящая о необходимости гармоничного учета экономических, экологических и социальных факторов в долгосрочной перспективе. Эта трансформация определена комплексом взаимосвязанных вызовов, включая климатические изменения, истощение природных ресурсов, растущее социальное неравенство и демографические сдвиги. Одновременно происходит стремительная эволюция ожиданий ключевых стейкхолдеров: инвесторы все активнее перераспределяют капитал в пользу

компаний с прозрачной ESG-повесткой; потребители отдают предпочтение более ответственным брендам; регуляторы усиливают давление, вводя обязательные требования в области раскрытия нефинансовой информации и снижения негативного воздействия на окружающую среду. В этих условиях устойчивость бизнеса перестает быть факультативным элементом корпоративной социальной ответственности, превращаясь в критический фактор стратегической конкурентоспособности, управления рисками и обеспечения долгосрочной жизнеспособности организации [1].

Особую актуальность данные процессы приобретают в контексте сервисного сектора экономики, который в развитых и развивающихся странах выступает основным драйвером ВВП, занятости и инноваций. Сфера услуг, охватывающая такие разнородные области, как финансы, ИТ, телекоммуникации, образование, здравоохранение, гостиничный и ресторанный бизнес, торговлю, обладает рядом специфических характеристик, которые обуславливают как уникальные вызовы, так и возможности для интеграции принципов устойчивого развития. К этим характеристикам относятся: преобладание нематериальных активов и результатов деятельности; центральная роль человеческого капитала и качества клиентских взаимоотношений; высокая зависимость от репутации и доверия; часто косвенный, но от этого не менее значимый, экологический след, связанный с энергопотреблением инфраструктур, цифровизацией и логистикой; интенсивное взаимодействие с широким кругом заинтересованных сторон. Именно в сервисном секторе социальный компонент ESG зачастую выходит на первый план, поскольку качество услуги неотделимо от условий труда, благополучия и вовлеченности персонала, а также от этики взаимодействия с клиентом.

Несмотря на растущий объем деклараций о приверженности целям устойчивого развития, как на глобальном корпоративном уровне, так и в рамках национальных стратегий, наблюдается существенный разрыв между провозглашаемыми намерениями и реальными управленческими практиками на многих сервисных предприятиях. Этот разрыв проявляется в нескольких аспектах [2].

Во-первых, ESG-факторы зачастую рассматриваются как обособленное направление деятельности, возглавляемое узким кругом специалистов, а не как системообразующий элемент, интегрированный в ядро бизнес-модели и стратегическое планирование.

Во-вторых, традиционные организационно-экономические механизмы управления, унаследованные сервисными компаниями и сфокусированные на краткосрочной финансовой эффективности, операционных издержках и тактических KPI, оказываются плохо приспособленными для учета многомерных и долгосрочных экологических и социальных факторов.

В-третьих, существует дефицит адаптированных методических инструментов и показателей, позволяющих адекватно измерять, оценивать и управлять нематериальными результатами деятельности в контексте факторов УР, такими как социальный капитал, экологическая эффективность услуг или этичность цепочек поставок.

Таким образом, формируется явное противоречие между объективной необходимостью глубокой ESG-трансформации сервисного сектора под давлением внешних вызовов и внутренних возможностей и недостаточной разработанностью адекватных экономических механизмов управления, способных обеспечить эту трансформацию системно и эффективно. Проблема исследования заключается в отсутствии целостной концептуальной модели экономического механизма управления сервисным предприятием, которая бы органично интегрировала принципы устойчивого развития во все его компоненты — от стратегического целеполагания и организационного дизайна до финансовых инструментов, систем мотивации и корпоративной культуры.

Цель исследования

Целью исследования является разработка и научное обоснование структуры и принципов функционирования организационно-экономического механизма управления, ориентированного на обеспечение устойчивого развития предприятий сервисного сектора. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих взаимосвязанных задач: выявление специфических особенностей сервисных предприятий, определяющих требования к адаптации механизмов управления в контексте УР; анализ эволюции теоретико-методологических подходов к интеграции ESG-принципов в управление; структурирование ключевых компонентов предлагаемого механизма; формулировка базовых принципов его функционирования; идентификация потенциальных барьеров внедрения и ожидаемых мультипликативных эффектов от его реализации. Теоретическая значимость работы заключается в развитии положений экономики сервиса и теории устойчивого менеджмента за счет рассмотрения понятийного аппарата и структурных взаимосвязей применительно к проектированию специализиро-

ванных управленческих механизмов. Практическая ценность исследования состоит в предоставлении структурированного инструментария для проведения системной ESG-трансформации, направленной на укрепление долгосрочной конкурентоспособности, минимизацию рисков и создание совокупной ценности для всех стейкхолдеров.

Материал и методы исследования

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные работы в области экономики сервиса, устойчивого развития, корпоративного управления и ESG-трансформации. В качестве материалов использованы научные публикации, отражающие современные тенденции в управлении услугами, а также открытые данные ESG-отчетностей ведущих сервисных компаний. Особое внимание уделено российским исследованиям, рассматривающим адаптацию глобальных практик устойчивого развития к национальным экономическим условиям.

Методологическая база исследования включает:

1. Системный анализ, позволивший рассмотреть сервисное предприятие как комплексную систему, взаимодействующую с внешней средой и стейкхолдерами.
2. Сравнительный метод, примененный для сопоставления традиционных и ESG-ориентированных моделей управления в сервисном секторе.
3. Метод обобщения, использованный для синтеза разрозненных теоретических и практических наработок в области устойчивого развития услуг.
4. Структурно-функциональный подход, обеспечивший выделение ключевых элементов экономического механизма и описание взаимосвязей между ними.

В процессе исследования также применялись методы качественного анализа текстовых данных и логического моделирования, что позволило сформулировать целостную концепцию экономического механизма управления устойчивым развитием сервисного предприятия.

Результаты исследования

Сервисный сектор представляет собой сложную и динамичную часть современной экономики, где ценность создается преимущественно через нематериальные активы, компетенции персонала и качество взаимодействия с клиентами. В отличие от производственных предприятий, воздействие сервисных компаний на окружающую среду часто носит косвенный характер, но от этого не становится менее значимым. Речь идет об энергопотреблении офисных и IT-инфраструктур, транспортной логистике сотрудников и аутсорсинговых цепочках, использовании цифровых ресурсов, формирующих углеродный след дата-центров. Социальный аспект оказывается здесь на первом плане, поскольку качество услуги напрямую зависит от благополучия, мотивации и стабильности трудового коллектива. Кроме того, сервисные предприятия в высокой степени зависят от репутации и доверия клиентов, что делает их уязвимыми к ESG-рискам, особенно связанным с управлением, таких как защита персональных данных, этика продаж, прозрачность ценообразования.

Эти особенности обуславливают необходимость глубокой адаптации организационно-экономических механизмов управления, которые в классическом понимании фокусируются на финансовых потоках, рентабельности и операционной эффективности. Формирование механизма, ориентированного на устойчивое развитие, требует системного пересмотра всех его компонентов, начиная с философии целеполагания и заканчивая повседневными операционными процедурами. Данный процесс не сводится к формальному выполнению требований регуляторов или созданию позитивного имиджа. Это стратегическая перестройка, направленная на встраивание ESG-факторов в ядро бизнес-модели сервисной компании для обеспечения ее долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности [3].

Первым и фундаментальным компонентом такого механизма является стратегическое целеполагание, интегрирующее триаду устойчивого развития. Для сервисной компании это означает переход от абстрактных заявлений о социальной ответственности к конкретным, измеримым целям, закрепленным в стратегических документах. Например, экологические цели могут включать планы по переводу офисов на возобновляемые источники энергии, снижению объема бумажного документооборота или выбору логистических партнеров с низким углеродным следом. Социальные цели часто фокусируются на показателях инклюзивности и разнообразия, уровне удовлетворенности и удержания персонала, доступности услуг для уязвимых групп населения. Экономические цели при этом не упраздняются, но переформулируются с учетом долгосрочных ESG-рисков и возможностей, таких как рост стоимости капитала при низких рейтингах устойчивости или потеря

доли рынка из-за изменения потребительских предпочтений. Ключевым инструментом здесь становится изменение высокоуровневых ESG-целей в конкретные ключевые показатели эффективности (KPI) для различных подразделений – от кадровой службы до IT-отдела и службы клиентской поддержки.

Второй компонент – адаптивная организационная подсистема, которая обеспечивает реализацию стратегических установок. Для сервисных предприятий, особенно среднего масштаба, создание громоздкого отдельного департамента устойчивого развития может быть неоптимальным. Более гибким решением представляется внедрение кросс-функциональной модели управления ESG-повесткой. Она может включать назначение ответственных координаторов в каждом ключевом подразделении, которые одновременно входят в междисциплинарный рабочий комитет по устойчивому развитию. Такой комитет, курируемый высшим руководством, координирует усилия, распределяет ресурсы и контролирует прогресс. Одновременно с этим необходима ревизия и реинжиниринг основных бизнес-процессов. Например, процесс разработки новой услуги должен включать стадию оценки ее потенциального социального воздействия и экологической эффективности. Процесс закупок – учитывать ESG-рейтинги поставщиков программного обеспечения или канцелярских товаров. Процесс управления персоналом – интегрировать принципы устойчивого развития в программы адаптации, обучения и карьерного роста.

Третий компонент – экономическая подсистема, обеспечивающая ресурсное наполнение и материальные стимулы для ESG-трансформации. Ее можно разделить на инструменты финансирования и инструменты мотивации. В части финансирования для сервисных компаний все более актуальными становятся механизмы «зеленого» и социального финансирования. Выпуск облигаций, условия которых привязаны к достижению конкретных ESG-целей (например, снижению энергопотребления на квадратный метр офиса), позволяет привлекать капитал на льготных условиях. Инвестиционные решения, касающиеся цифровизации или расширения филиальной сети, должны приниматься с использованием методологий, учитывающих полную стоимость владения, включая экологические и социальные издержки. Отдельные бюджеты должны планироваться на проекты в области устойчивого развития, такие как модернизация систем освещения, внедрение платформ для удаленной работы или реализация программ профессиональной реабилитации. Система мотивации приобретает критическое значение, так как в сервисе результат напрямую зависит от действий сотрудников. Переменная часть вознаграждения руководителей и рядовых сотрудников может быть увязана с достижением не только финансовых, но и ESG-целей. Например, для менеджера по аренде это может быть доля площадей, сертифицированных по «зеленым» стандартам; для руководителя call-центра – индекс удовлетворенности сотрудников; для IT-директора – эффективность использования вычислительных ресурсов [4].

Четвертый компонент – система информационно-аналитического обеспечения. Традиционные системы управленческого учета в сервисных компаниях ориентированы на следующие экономические показатели: выручка, маржа, стоимость привлечения клиента. Для управления устойчивым развитием требуется их расширение за счет регулярного сбора и анализа нефинансовых данных. Это данные, например, о потреблении воды и энергии в офисах, о возрастном соотношении в коллективе, об уровне доступа к услугам для людей с ограниченными возможностями. Сложность заключается в том, что многие из этих показателей трудно верифицировать. Поэтому важным шагом становится внедрение специализированных программных решений для ESG-мониторинга и отчетности. На основе этих данных формируется не только внутренняя отчетность для принятия решений, но и внешняя. Для сервисных компаний, чья ценность в нематериальных активах, такая прозрачность становится мощным инструментом укрепления доверия инвесторов, клиентов и потенциальных сотрудников.

Пятый компонент – формирование культуры устойчивого развития и вовлечение стейкхолдеров. Корпоративная культура в сервисной компании определяет качество каждого взаимодействия с клиентом и внутри коллектива. Поэтому недостаточно разработать политики и процедуры; необходимо, чтобы принципы ответственного отношения к окружающей среде, социальной справедливости и этического управления были освоены каждым сотрудником. Это достигается через непрерывное обучение, внутренние коммуникационные кампании, программы признания и поощрения. С другой стороны, сервисное предприятие находится в плотном взаимодействии с широким кругом стейкхолдеров. Интерактивное взаимодействие с клиентами через фокус-группы и опросы помогает понять их ожидания в области устойчивости. Партнерство с образовательными учреждениями позволяет формировать кадровый резерв с необходимыми компетенциями.

Функционирование описанного интегрированного механизма подчиняется нескольким ключевым принципам, которые обеспечивают его целостность и эффективность.

Принцип интеграции требует, чтобы ESG-соображения не были изолированы в отдельном направлении работы, а последовательно включались в каждую управленческую функцию — от стратегического планирования и маркетинга до финансового контроля и управления персоналом.

Принцип сбалансированности триады устойчивого развития напоминает о необходимости поиска взаимодействия между экономическими, экологическими и социальными целями, избегая ситуаций, когда успех в одной сфере достигается за счет ущерба для другой. Принцип системности отражает взаимозависимость всех компонентов механизма: стратегия определяет структуру, структура требует адекватных экономических инструментов и информационного обеспечения, а культура является средой, в которой это все функционирует.

Принцип адаптивности крайне важен для сервисного сектора, который быстро реагирует на изменения потребительского поведения и технологические тренды. Механизм должен иметь встроенные возможности для быстрой корректировки целей и инструментов в ответ на новые вызовы, такие как ужесточение регуляторных требований к защите данных или появление новых стандартов «зеленой» цифровизации.

Наконец, принцип прозрачности и подотчетности является основой доверия, без которого сервисная компания не может существовать. Он предполагает не только регулярную публичную отчетность, но и открытость к диалогу о трудностях и неудачах на пути к устойчивости.

Внедрение такого комплексного механизма неизбежно сталкивается с рядом барьеров. Организационное сопротивление, связанное с непониманием долгосрочной выгоды, преодолевается через активное лидерство топ-менеджмента и вовлечение ключевых сотрудников в процесс проектирования изменений.

Дефицит компетенций в области ESG требует инвестиций в обучение персонала и, зачастую, привлечения внешних консультантов. Методическая сложность оценки нефинансовых результатов, особенно социального эффекта, решается путем постепенной разработки и апробации собственных систем показателей организации, адаптированных к специфике отрасли.

Высокие первоначальные затраты на модернизацию инфраструктуры, внедрение систем учета и сертификацию могут быть компенсированы за счет привлечения целевого финансирования и аккумуляции эффектов от ресурсосбережения. Краткосрочная ориентация части инвесторов нивелируется последовательной коммуникацией о том, что инвестиции в устойчивость — это инвестиции в снижение долгосрочных рисков и укрепление ключевых нематериальных активов компании: репутации, лояльности клиентов и персонала, инновационного потенциала.

Таким образом, трансформация экономического механизма управления сервисным предприятием в соответствии с принципами устойчивого развития представляет собой глубокую стратегическую перестройку бизнес-модели. Этот процесс затрагивает все без исключения аспекты деятельности компании — от формулировки миссии до операционных решений. Несмотря на трудности, результатом становится формирование более устойчивой, адаптивной и конкурентоспособной организации, способной не только реагировать на вызовы времени, но и использовать возникающие возможности для создания долгосрочной стоимости для всех заинтересованных сторон [5].

Выводы

Экономика сервисных предприятий в условиях ESG-трансформации требует пересмотра традиционных механизмов управления. Предложенная модель экономического механизма, включающая целеполагание, адаптивную организацию, специализированные финансовые инструменты, аналитику и культуру, позволяет системно интегрировать принципы устойчивого развития в деятельность сервисной компании. Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении подходов к управлению устойчивым развитием в секторе услуг с учетом его специфики. Практическая ценность состоит в предоставлении руководителям сервисных предприятий инструментария для повышения конкурентоспособности и устойчивости в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Кузнецов В.П., Трошина В.С., Смирнова В.Е. Организационно-экономический механизм управления в контексте устойчивого развития предприятий // *Управленческий учет*. 2025. № 10. С. 283-288. EDN: NHRMQS.
2. Гарина Е.П., Козлова Е.П., Гарин А.П. Современные подходы к освоению новейших технологий и их роль в инновационном развитии предприятий регионов России // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 7. С. 854-862. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-7-854-862 EDN: RKVXFC.

3. Мосева А.С., Кузнецов В.П. Разработка механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий с использованием положений ESG-концепции // Счисляевские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. 2025. № 14 (14). С. 288-291. DOI: 10.52899/978-5-88303-738-1_288 EDN: ONGTQH.

4. Романовская Е.В., Назарова Е.Н. Развитие «зеленого» и социального предпринимательства в Нижегородской области // В сборнике: Юность и Знания – Гарантия Успеха – 2025. Сборник научных статей 12-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах. Курск, 2025. С. 257-259. EDN: INMFMR.

5. 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 EDN: VGAYUK.