

УДК 65.011

DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-4-105-115

Научная статья

Язык статьи – русский

Интеграция корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития предприятия

Д-р экон. наук, профессор **Калинина О.В.** olgakalinina@bk.ru

Д-р экон. наук, профессор **Харламова Т.Л.** kharlamova_t@list.ru

Анофриков Д.О. anofrikov@icloud.com

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
195251, Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29 литера Б

В статье анализируются теоретические и практические аспекты интеграции корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития современного предприятия. Авторами рассматриваются ключевые функции бренда в контексте устойчивости, такие, как формирование репутации, повышение доверия и лояльности, дифференциация на рынке, поддержание корпоративной культуры и эффективная коммуникация на основе устойчивых ценностей. Особое внимание уделено современным аспектам реализации концепции ESG, которая становится основой для формирования новых бизнес-моделей, ориентированных на долгосрочное развитие, где устойчивость воспринимается не только как набор корпоративных практик, но и как стратегический инструмент, способствующий укреплению репутации и конкурентных позиций компании. Примеры из бизнес-практики компаний-ведущих игроков российского и международного рынка демонстрируют успешную интеграцию принципов ESG в их корпоративные стратегии. На основе проведенного анализа авторами делается вывод о необходимости обеспечения стратегической синергии между процессами брендинга и устойчивого развития, что послужит фундаментом долгосрочной конкурентоспособности предприятий, способствуя улучшению их финансовых результатов и формированию устойчивых партнерских отношений с различными заинтересованными сторонами. Цель исследования – обосновать преимущества эффективной интеграции корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития компании в современных условиях на основе анализа научных подходов к обеспечению устойчивого развития и исследования соответствующего практического опыта действующих участников рынка. Задачи: 1) В рамках теоретического обзора проанализировать взгляды современных российских и зарубежных ученых на проблему взаимосвязи устойчивого развития и ценности корпоративного бренда; 2) Рассмотреть прикладные аспекты интеграции корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития на базе исследования реальных кейсов отечественных и зарубежных компаний; 3) Выделить преимущества интеграции корпоративного бренда в стратегию компании в контексте устойчивого развития; 4) Сформировать на базе выявленных преимуществ рекомендации для менеджмента современных отечественных компаний. Методы исследования: анализ данных, обобщение, логический анализ и кейс-стади.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративный бренд, ESG, стратегическое управление, корпоративная социальная ответственность, устойчивый брендинг.

Ссылка для цитирования:

Калинина О.В., Харламова Т.Л., Анофриков Д.О. Интеграция корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 4. С. 105-115. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-4-105-115.

Scientific article

Article in Russian

Integration of corporate brand into the strategy of sustainable development of the enterprise

D.Sc., professor **Kalinina O.V.** olgakalinina@bk.ru

D.Sc., professor **Kharlamova T.L.** kharlamova_t@list.ru

Anofrikov D.O. anofrikov@icloud.com

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
194064, Russia, St. Petersburg str. Politehnicheskaya 29

This article analyzes the theoretical and practical aspects of integrating a corporate brand into a sustainable development strategy for a modern enterprise. The authors consider key brand functions in the context of sustainability, such as reputation building, increasing trust and loyalty, differentiation in the market, maintaining a corporate culture and effective communication based on sustainable values. Particular attention is paid to modern aspects of implementing the ESG concept, which becomes the basis for forming new business models focused on long-term development, where sustainability is perceived not only as a set of corporate practices, but also as a strategic tool that helps strengthen the reputation and competitive position of the company. Examples from the business practices of leading companies in the Russian and international markets demonstrate the successful integration of ESG principles into their corporate strategies. Based on the analysis, the authors conclude that it is necessary to ensure strategic synergy between branding and sustainable development processes, which will serve as the foundation for the long-term competitiveness of enterprises, contributing to the improvement of their financial results and the formation of sustainable partnerships with various stakeholders. The aim of the study is to substantiate the advantages of effective integration of a corporate brand into a company's sustainable development strategy in modern conditions based on the analysis of scientific approaches to ensuring sustainable development and the study of the relevant practical experience of current market participants. Objectives: 1) to analyze (as part of a theoretical review), the views of modern Russian and foreign scientists on the problem of the relationship between sustainable development and the value of a corporate brand; 2) to consider the applied aspects of integrating a corporate brand into a sustainable development strategy based on a study of real cases of domestic and foreign companies; 3) to highlight the advantages of integrating a corporate brand into a company's strategy in the context of sustainable development; 4) to form recommendations for the management of modern domestic companies based on the identified advantages. Research methods: data analysis, generalization, logical analysis and case study.

Keywords: sustainable development, corporate brand, ESG, strategic management, corporate social responsibility, sustainable branding.

For citation:

Kalinina O.V., Kharlamova T.L., Anofrikov D.O. Integration of corporate brand into the strategy of sustainable development of the enterprise. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2025. № 4. P. 105-115. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-4-105-115.

Введение

В современных условиях цифровой трансформации и нарастающих глобальных вызовов, включая климатические изменения, пандемии и усиливающееся социальное неравенство, бизнес обязан, адаптируясь к текущим реалиям, выступать еще и активным участником процесса формирования устойчивого будущего. На этом фоне особую значимость приобретает корпоративный бренд, как носитель ценностей, миссии и видения компании. Именно через бренд осуществляется коммуникация собственников компании с ее ключевыми стейкхолдерами, включая потребителей, инвесторов, сотрудников, партнёров и государственные институты. При этом бренд становится не только маркетинговым инструментом, но и механизмом управления доверием, репутацией и социальным капиталом компании. Следовательно, интеграция принципов устойчивого развития в архитектуру корпоративного бренда превращается в стратегический ресурс, обеспечивающий как соответствие внешним ожиданиям, так и внутреннюю целостность, и устойчивость реализуемой компанией бизнес-модели.

Безусловно, интеграция корпоративного бренда и устойчивого развития требует системного подхода, что предполагает не только формальное включение ESG-компонентов в корпоративную отчётность, но и полное переосмысление бизнес-миссии, продуктовой политики, корпоративной культуры, а также модели взаимодействия компании с окружающим миром. Это – полноценная трансформация, охватывающая как стратегический, так и тактический, и операционный уровни управления. В научной литературе последних лет всё чаще поднимается вопрос о том, как именно бренд может способствовать реализации целей устойчивого развития; ведется также дискуссия о выборе подходов к развитию бренда, обеспечивающих наибольшую эффективность бизнеса в различных отраслевых и национальных условиях. В этой связи возникает необходимость в проведении комплексного исследования, объединяющего теоретические модели и практические кейсы компаний, успешно использующих корпоративный бренд для обеспечения устойчивого инновационного развития.

Это позволяет говорить об актуальности данного исследования, обусловленной необходимостью участия социально ответственного бизнеса в решении острых социально-экономических и экологических проблем, а также

потребностью в реагировании собственников и менеджмента отечественных компаний на возрастающие ожидания общества, связанные с реализацией современной ESG-повестки при формировании собственных стратегических конкурентных преимуществ.

Результаты исследования

В современных условиях, когда внимание бизнеса к повестке устойчивого развития значительно возросло, и продолжает расти, предприятия и их стейкхолдеры оказываются все более обеспокоенными экологическими и социальными проблемами, находясь в поиске путей их решения [1; 2]. Одновременно растет число компаний, которые делают устойчивое развитие частью своего бренд-позиционирования, активно выдвигая новые инициативы в области экологии, социальных вопросов и этики управления. Действительно, интеграция бренда в программы устойчивого развития сегодня рассматривается как необходимый элемент долгосрочной стратегии предприятия. Это происходит в рамках использования ESG-подхода, объединяющего экологические, социальные и управленческие факторы, когда бренд все чаще служит проводником ценностей устойчивости для инвесторов, потребителей и партнеров, а декларируемые ценности подкрепляются практическими шагами бизнеса.

В современной научной литературе сформировалось понятие «устойчивый корпоративный бренд», подразумевающее корпоративный бренд, ценностное обещание которого напрямую основано на принципах устойчивости [3]. Интеграция корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития означает, что цели и ценности устойчивости органично вплетены в идентичность бренда и бизнес-стратегию компании. В данном обзоре представлены результаты исследований по данной проблематике за период 2020–2025 гг., отражающие взгляды как российских, так и зарубежных ученых.

Анализ научной литературы последних лет свидетельствует о тесной связи между внедрением устойчивых практик и успешностью бренда компании. С одной стороны, усилия компании в области устойчивого развития способны повысить ценность бренда через восприятие потребителей и показатели самой компании; так, сегодня подчеркивается, что приверженность бренда принципам экологической и социальной ответственности укрепляет доверие и лояльность потребителей, хотя еще совсем недавно эти аспекты зачастую оставались вне поля зрения управленческой науки и практики. В текущих условиях при оценке бренда одинаково важны и потребительские оценки, и корпоративные метрики, поскольку именно комплексный подход полноценно отражает эффект, получаемый от реализации устойчивых инициатив [4]. С другой стороны, сама компания выигрывает от подобной интеграции, поскольку устойчивые практики ведут к повышению операционной эффективности и снижению рисков, следовательно, позитивно сказываются на финансовых результатах, которые опосредованно поддерживают ценность корпоративного бренда.

Имеющиеся исследования также показывают, что маркетинговые стратегии, основанные на принципах ESG, обеспечивают брендам весомые конкурентные преимущества на рынке. Иными словами, компания, продвигающая ценности устойчивого развития, способна выгодно позиционировать свой бренд как устойчивый, выделяясь, тем самым, среди конкурентов. Это, в частности, подтверждается ростом числа потребителей, готовых приобретать экологичные товары и услуги по более высоким ценам, чем в среднем по рынку, а также повышением инвестиционной привлекательности компаний с высоким рейтингом ESG. Например, имеющиеся публикации отечественных авторов свидетельствуют о том, что ESG-ориентированная маркетинговая стратегия позволяет компании укрепить репутацию и повысить узнаваемость бренда, как ответственного и устойчивого [5]. Кроме того, использование брендом элементов устойчивой повестки способствует формированию долговременных эмоциональных связей с потребителями, что достаточно сложно воспроизводимо конкурентами, не уделяющими должного внимания вопросам устойчивости.

Сегодня в научной литературе закрепляется понятие устойчивого корпоративного бренда, как бренда, который системно интегрирует ценности устойчивого развития в свою идентичность и повседневную деятельность. Так, специалисты по брендингу вводят термин «Brand-Led Sustainability», описывающий подход, при котором идея устойчивого развития заложена в саму ДНК бренда и напрямую вытекает из его миссии, направляя и определяя всю деятельность компании. Устойчивое развитие, которое превращается в ядро корпоративной стратегии, становится не просто инициативой отдельного подразделения компании, отвечающего за КСО, а фундаментальной частью бренда, когда бизнес-стратегия и бренд-стратегия оказываются неразрывно связанными общей целью. Эксперты отмечают, что чем глубже идея устойчивости интегрирована в бренд, тем меньше ресурсов требуется на дополнительное информирование аудитории, поскольку ценности компании органично проявляются в рамках корпоративного бренда [6].

При интеграции принципов устойчивого развития в бренд-стратегию важно обеспечить подлинность и соответствие заявленных ценностей реальным действиям компании. Это означает, что бренд сегодня не должен ограничиваться громкими декларациями; его ценности должны подкрепляться операционной практикой, иначе возникает риск утраты доверия потребителей. Компании, которые используют принципы устойчивого развития,

рассматривается потребителями, как достойные доверия и приверженности [7]. Известны случаи, когда компании подвергались критике за, так называемый, *greenwashing*, как достаточно новое понятие, указывающее на несоответствие между «зелёным» имиджем компании и ее реальной деятельностью. При этом компания, изначально созданная ради достижения экологических целей, может столкнуться с репутационными потерями, если её действия не оправдывают ожиданий аудитории. Так, корпорация Tesla, чья миссия с самого начала заключалась в снижении выбросов CO₂ посредством использования электромобилей (что полностью соответствует принципам устойчивости), в 2022 г. была исключена из биржевого ESG-индекса S&P500 из-за обнаруженных противоречий в ее деятельности и имеющихся претензий к ряду аспектов бизнеса [5; 7]. Этот пример подчёркивает, что интеграция устойчивого развития в бренд должна быть комплексной и честной, а ценности устойчивого развития необходимо внедрять в корпоративную культуру, продуктовую политику и цепочки поставок так, чтобы бренд развивался органично и воспринимался обществом как действительно устойчивый.

Авторами сегодняшних публикаций описываются несколько типов и уровней интеграции устойчивости в корпоративную бренд-стратегию. Наиболее высокий уровень интеграции фиксируется в тех случаях, когда миссия бренда, будучи напрямую связана с экологическими или социальными преобразованиями, изначально ориентируется на устойчивое развитие. В других случаях устойчивость интегрируется в систему ценностей и принципов бренда, дополняя существующую платформу бренда и эмоционально усиливая ее. Наконец, есть подход, когда устойчивое развитие рассматривается как отдельное направление, дополняющее рациональную миссию компании: в этом случае устойчивая повестка присутствует преимущественно в корпоративных коммуникациях и отчетности. Выбор степени интеграции определяется стратегическим видением компании и тем, насколько ее бизнес-модель связана с целями устойчивого развития. Большинство исследователей сегодня сходятся во мнении о том, что чем глубже тема устойчивости встроена в ДНК бренда, тем более органично компания воспринимается стейкхолдерами, и тем меньше дополнительных усилий требуется для ее продвижения [8; 9]. В то же время, более глубокая интеграция требует концентрации на конкретных, существенных для компании, аспектах устойчивости, при ориентации на реальные действия, соответствующие обещаниям бренда. В противном случае возможен разрыв между новым позиционированием и устоявшимся восприятием бренда, что может повлечь за собой репутационные риски [10].

Различные уровни интеграции устойчивости в бренд – от поверхностной коммуникации до глубокой встроенности в стратегию и миссию компании, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Уровни интеграции стратегии устойчивости и корпоративного бренда*

№	Уровень интеграции	Характеристика
1	Минимальный	Устойчивость рассматривается как внешняя инициатива, не связанная с ядром бренда
2	Средний	Устойчивость частично интегрирована в ценности бренда и маркетинговые коммуникации
3	Полный	Устойчивость встроена в миссию, стратегию и операции бренда

* Составлено авторами на основе [8]

Далее, на рисунке, представлены ключевые направления интеграции устойчивого развития предприятия и его корпоративного бренда.

Суммируя приведенные аргументы, можно сказать, что среди преимуществ, получаемых предприятием от интеграции корпоративного бренда и устойчивого развития, выделяются:

- во-первых, появление новых возможностей для формирования ценностного предложения для бизнеса и общества. Устойчивый бренд способен генерировать инновационные продукты и бизнес-модели, ориентированные на решение социальных и экологических задач, что открывает новые рыночные ниши и формирует дополнительные конкурентные преимущества;
- во-вторых, интеграция положительно сказывается на репутации компании и уровне доверия к ней со стороны различных групп стейкхолдеров, а также на удовлетворенности, лояльности и вовлеченности работников.

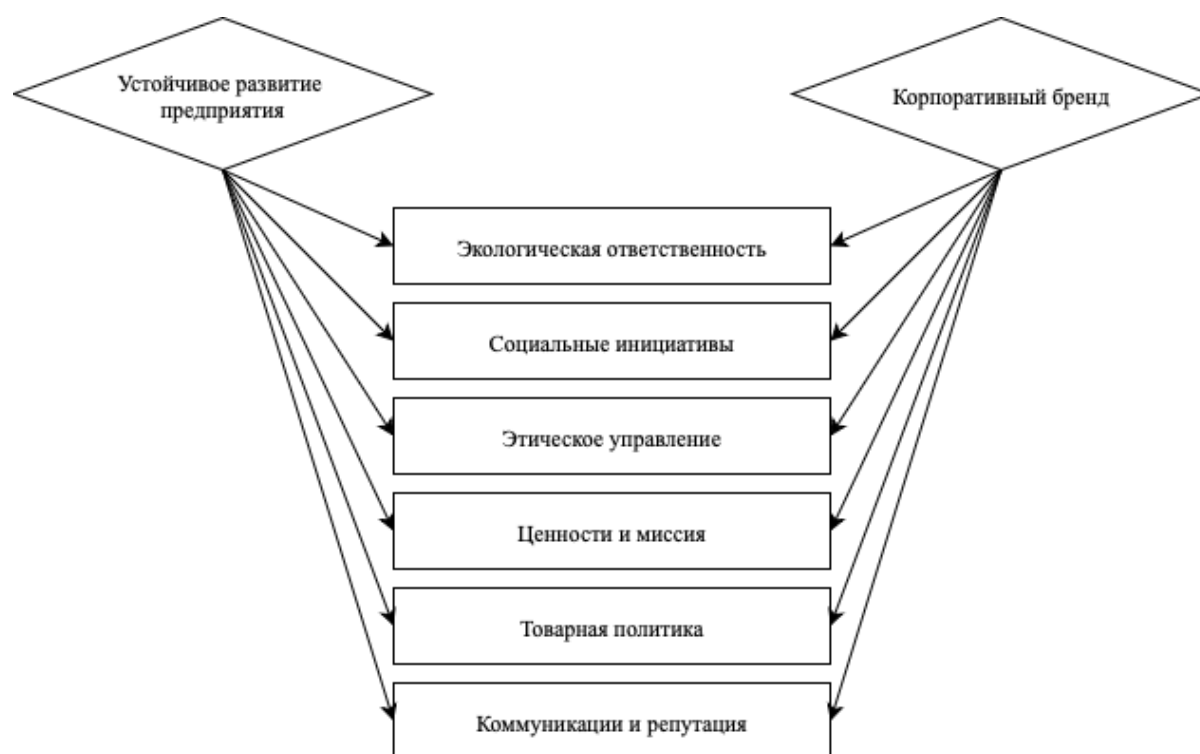


Рис. Направления интеграции устойчивого развития предприятия и корпоративного бренда
Составлено авторами на основе [2; 27; 28]

Наряду с этим, продвижение ESG-ценностей бренда превращается в фактор наращивания нематериальных активов компании. Более того: интеграция принципов устойчивости в бренд напрямую связана с ростом финансовых показателей, что подтверждается эмпирическими данными, отражающими положительное влияние устойчивого брендинга на финансовую результативность и инвестиционную привлекательность фирмы.

Группировка выявленных позитивных эффектов рассматриваемой интеграции представлена в таблице 2.

Таблица 2

Эффекты интеграции бренда и устойчивого развития*

№	Категория	Позитивный эффект
1	Влияние на потребителей	Рост доверия и лояльности, увеличение предпочтения бренда
2	Влияние на сотрудников	Увеличение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников
3	Влияние на инвестиционную привлекательность	Привлечение ESG-инвесторов, повышение достоверности оценки рисков
4	Финансовые результаты	Рост выручки, сокращение операционных затрат

* Составлено авторами на основе [1; 4]

Отдельного внимания заслуживает вопрос ценности бренда в контексте устойчивого развития, где, согласно имеющимся данным, влияние управленческой деятельности компании осуществляется по двум основным каналам:

- потребительскому (через восприятие и поведение клиентов);
- корпоративному (через внутренние процессы, инновации и эффективность управления).

Игнорирование одного из каналов может приводить к недооценке бренда, исходя из чего предлагается расширить содержание оценки бренда, включая в него параметры устойчивости, как внешнего (имидж, лояльность потребителей), так и внутреннего характера (ESG-показатели компании). В целом, результаты имеющихся исследований показывают, что устойчивый корпоративный бренд способен быть носителем значимых для общества ценностей, тем самым, повышая долговременную ценность компании на рынке и создавая

дополнительные мотивы участия в проектах, реализуемых в формате государственно-частного партнерства. Отмечается, что интеграция ESG-факторов в стратегию бренда статистически связана с ростом рыночной капитализации и привлечением «долгих» инвесторов, ориентированных на устойчивое развитие [7, 11]. Таким образом, объединение усилий в области брендинга и устойчивости рассматривается как win-win-стратегия, обеспечивающая компании одновременно и высокий уровень социально-экологической ответственности, и укрепление конкурентных позиций.

Включение принципов устойчивости в стратегию предприятия существенно влияет на репутационные аспекты бренда. Как показывают опросы, датируемые периодом после 2020 г., потребители всё чаще делают выбор в пользу брендов, демонстрирующих явную приверженность принципам экологической и социальной ответственности [12], когда устойчивый бренд ассоциируется у аудитории с надежностью, ответственностью и перспективностью, что напрямую сказывается на показателях доверия и репутации.

В последние годы научное направление, посвящённое интеграции корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития, активно развивается. Одним из векторов исследования является разработка моделей такой интеграции и изучение отдельных путей их реализации. К ним можно отнести:

- рассмотрение особенностей управления устойчивым развитием корпораций в условиях ESG-трансформации для включения ESG-факторов в корпоративные стратегии в целях повышения конкурентоспособности предприятий [13];
- анализ практики внедрения концепции устойчивого развития на предприятиях крупного бизнеса с акцентом на необходимость адаптации стратегий компаний к современным экологическим и социальным вызовам [14];
- исследование влияния интеграции устойчивого развития в корпоративную стратегию на восприятие аналитиков и инвестиционные рекомендации, что подчёркивает значимость устойчивости для репутации и финансовых показателей компаний [15];
- анализ стратегий и лучших практик интеграции целей устойчивого развития в корпоративные стратегии для разработки конкретных по совершенствованию бизнес-процессов [16].

Отражение результатов научных исследований в практике интеграции можно проследить, рассматривая ряд реальных кейсов отечественных и зарубежных компаний.

Одним из наиболее показательных примеров глобальной интеграции бренда и устойчивого развития в целях получения прибыли и укрепления социального благополучия может послужить деятельность международной компании Starbucks, которая активно продвигает практику интеграции бренда в политику устойчивого развития предприятия. Стратегия устойчивого развития Starbucks сформирована через стандарт Greener Stores («Зеленые магазины»), который выступает не дополнительной инициативой, а главным механизмом реализации и управления бренд-обещанием «to inspire and nurture the human spirit» («вдохновлять и развивать человеческий дух»). Публичное внедрение стратегии устойчивого развития бизнеса и внешняя узнаваемость бренда обеспечивают воспроизводимость успешных практик в сети кофеен по всему миру, переводя ценности бренда в измеримые операционные показатели, включая энергоэффективность, ресурсопотребление, объем отходов, комфортность помещений и т.д. [17]. В 2025 г. компания подтвердила дальнейшую интеграцию своего бренда в политику устойчивого развития путем заключения долгосрочного договора на поставку солнечной энергии в Техасе, что иллюстрирует переход от коммуникационной к инфраструктурной интеграции устойчивости развития бизнеса [18; 19]. По состоянию на конец 2024 г., имеются данные отраслевых обзоров, свидетельствующие о существенном снижении потребления ресурсов и эксплуатационных расходов в 59 странах, где сертифицировано 9396 Greener Stores, включая стабильную экономию энергии и воды до 30% и значимое сокращение операционных расходов [20].

В России также формируется практика интеграции бренда в повестку устойчивого развития компаний, особенно – среди крупнейших игроков. Наиболее ярким примером здесь, пожалуй, является деятельность ПАО «Лукойл», одним из первых в стране начавшего внедрять ESG-принципы в корпоративную стратегию. Уже в 2019 г. нефтегазовая компания «Лукойл» возглавляла первый российский ESG-рейтинг компаний. При Совете директоров компании созданы специальные комитеты, отвечающие за различные аспекты ESG, что подчёркивает стратегическую значимость устойчивости для бренда. Сегодня эколого-энергетическая стратегия ПАО «Лукойл» направлена на снижение выбросов парниковых газов, разработку технологий улавливания CO₂ и уменьшение углеродного следа производства [21]. Параллельно компания реализует масштабные социальные программы, поддерживая региональные сообщества и осуществляя благотворительные инициативы, укрепляя, тем самым, собственную репутацию, как ответственного работодателя и партнёра. Так, ПАО «Лукойл», совместно с Фондом региональных социальных программ, реализует проект «Наше будущее» и проводит ежегодные конкурсы социальных проектов, направленных на формирование устойчивого социального капитала в регионах, где представлена компания [22; 23]. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Лукойл» за 2024 год, утвержденный Советом директоров 10 июля 2025 г., отражает управленческие и операционные инициативы, делая их частью публичного позиционирования бренда, как ответственного энергетического производителя [24]. В результате бренд «Лукойл»

ассоциируется не только с промышленным гигантом, но и с социально ответственной деятельностью компании, серьёзно относящейся к вопросам устойчивости, что подтверждается многочисленными отраслевыми наградами и позитивными оценками инвесторов.

Интересен также опыт ПАО «Магнит», которое успешно встраивает устойчивое развитие в свою корпоративную стратегию и коммуникационную политику бренда. Так, компания определила 5 приоритетных направлений ESG и взяла на себя конкретные социальные обязательства по их реализации. Среди этих направлений: забота об окружающей среде (уменьшение отходов упаковки, сокращение выбросов парниковых газов, экономия ресурсов), развитие ответственного снабжения, забота о сотрудниках, включая обеспечение безопасных условий труда и обучение, поддержка местных сообществ и продвижение здорового образа жизни покупателей [25]. Все реализуемые инициативы открыто освещаются в печатных и электронных СМИ, когда компания выпускает отчёты об устойчивом развитии, информирует потребителей о «зелёных» акциях (например, об утилизации пластика), подчёркивает роль бренда «Магнит», как социально ответственного соседа для местных сообществ. Такая интеграция уже приносит ощутимые результаты в виде улучшения репутации, роста доверия к бренду со стороны домохозяйств и локальных властей, а также позиционирования розничной сети «Магнита», как сети с экологичными характеристиками продуктового ассортимента и социальной ориентированностью. Российский опыт показывает, что даже на развивающемся рынке ESG-интеграция бренда возможна, и эффективна, поскольку повышает узнаваемость и ценность бренда, способствуя позитивному диалогу с обществом и формируя эколого-ориентированные запросы новых поколений потребителей. В опубликованном ПАО «Магнит» отчете об устойчивом развитии» от 18 августа 2025 г. зафиксированы результаты реализации компанией соответствующей стратегии в 2024 году, результатом чего стал охват социальными программами всех регионов, где присутствует ПАО «Магнит». В отчете отражены, в частности, такие достижения компании, как переработка 100% пластиковых отходов от собственной деятельности и существенное сокращение удельных выбросов парниковых газов и пищевых потерь, при росте оборота по локальным поставщикам [26; 27; 28].

Наконец, следует упомянуть компании, для которых устойчивое развитие изначально стало частью их бренда и бизнес-модели. Классический пример – американская компания Patagonia, производитель функциональной одежды для активного отдыха. Основатель компании, И. Шуинар, изначально строил бренд с чётким видением защиты природы, которое пронизывает всю деятельность фирмы. С первых дней существования Patagonia направляет значительную часть прибыли на экологические благотворительные проекты, используя органический хлопок и переработанные материалы и проектируя одежду с расчётом на долгое использование. Бренд открыто призывает потребителей покупать осознанно; так, широко известна рекламная кампания фирмы под девизом: “Don’t buy this jacket” («Не покупайте эту куртку»), призывающая людей сначала подумать о необходимости новой вещи. Такая радикальная, на первый взгляд, честность существенно укрепила бренд, и сегодня потребители высоко ценят подлинность и принципиальность Patagonia, что формирует огромный запас их доверия и лояльности. Это закрепляется тем, что компания является сооснователем движения «1% for the Planet», отчисляя 1% выручки на экологические проекты; суммарный объем пожертвований превышает 140 млн. долл. США [29]. Результатом реализации такой политики становится то, что Patagonia из года в год демонстрирует значительные успехи в бизнесе, выражающиеся в росте продаж и расширении сообщества клиентов, оставаясь верной своей устойчивой миссии. Это служит подтверждением тезиса о том, что подлинно устойчивый бренд получает, своего рода, «дивиденды доверия» от аудитории, которая готова поддерживать бренд, разделяющий её ценности [30]. Так, в публичном отчете компании за 2023-2024 гг. отражено вовлечение сотрудников в проведение различных волонтерских мероприятий путем предоставления им для этого оплаченного времени (12589 часов в 2023 году; 22074 часов в 2024 г.), что обеспечивает их повышенный интерес, лояльность и желание следовать в русле корпоративных ценностей [31].

На основе проведенного анализа примеров успешной интеграции бренда в корпоративную стратегию устойчивого развития можно сформулировать ряд рекомендаций для отечественных компаний.

По нашему мнению, компании, которые готовы применять ESG-инициативы, должны перестроить позиционирование своего бренда; при этом на корпоративном уровне необходимо, чтобы бренд выступал ядром идентичности, а на уровне продуктовых линий – отражал конкретные атрибуты устойчивого развития, такие, как, например, создание экоупаковки, использование экодизайна и т.д. Для этого вопросы интеграции корпоративного бренда и устойчивого развития бизнеса должны включаться в повестку совещаний и советов директоров, а результаты таких обсуждений должны закрепляться в стратегических документах компаний. За этим должно следовать новое позиционирование корпоративных брендов с включением в них ESG-проблематики. Очевидно, что это потребует актуализации стратегической цели, миссии и основ корпоративной культуры компании для обеспечения логической взаимосвязи между целями устойчивого развития, ценностным предложением и системой внутренних и внешних коммуникаций.

Подготовка к реализации стратегии устойчивого развития предполагает проведение глубокого анализа для выбора не менее пяти приоритетных направлений интеграции, что должно осуществляться в тесном диалоге между

компанией и ее стейкхолдерами (с учетом возможных рисков) для формирования проектного портфеля, который отражал бы ожидаемый вклад в капитализацию бренда и получаемые социально-экологические эффекты.

При внедрении инициатив устойчивого развития не менее важна и работа с сотрудниками компании, включая базовое обучение всего персонала основам устойчивого развития, а также углубленное – отдельных категорий, по специальным направлениям, затрагивающим те или иные бизнес-процессы или сферы деятельности предприятия.

Выводы

Проведённое исследование демонстрирует, что интеграция корпоративного бренда в стратегию устойчивого развития сегодня является насущной потребностью и важным направлением деятельности менеджмента современных предприятий. Результаты представленного обзора научных публикаций показывают, что устойчивое развитие и бренд взаимно усиливают друг друга благодаря тому, что реализация ESG-инициатив повышает ценность и привлекательность бренда, а сильный, социально ответственный бренд облегчает их внедрение, обеспечивая доверие стейкхолдеров и правильное рыночное позиционирование компании.

Представленные примеры, относящиеся к деятельности как глобальных, так и национальных игроков, демонстрируют, что бренды, стратегически ориентированные на устойчивость, добиваются больших успехов, по сравнению с конкурентами: они растут быстрее, пользуются лояльностью потребителей, завоевывают высокие позиции в репутационных рейтингах и привлекают инвесторов, создавая надежную основу для проектов, реализуемых совместно с государством. Компании, сумевшие соединить силу своего бренда с целями устойчивого развития, уже получают ощутимые преимущества, и этот тренд в ближайшие годы будет усиливаться, формируя импульсы позитивных изменений для всей экономики.

При этом приведенные кейсы компаний подчёркивают важность искренности и доверия в рамках интеграции. Это позволяет сделать вывод о том, что устойчивое развитие не должно рассматриваться фирмой как модный тренд или единовременное мероприятие; устойчивость сегодня – это фундаментальное изменение ожиданий общества от бизнеса и отправная точка для полной трансформации производственной и управленческой деятельности компании.

Подводя итог исследованию, можно заключить, что интеграция корпоративного бренда и стратегию устойчивого развития выступает в роли долгосрочной инвестиции в будущее компании, обеспечивая синергию ее финансовых и социальных результатов и становясь неотъемлемым элементом деятельности предприятий, которые стремятся к успешному развитию в XXI веке.

Литература

1. *Мацько В.В.* ESG-позиционирование как устойчивый подход к повышению узнаваемости бренда // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2022. № 3. С. 94–99.
2. *Lahtinen S., Närvänen E.* Co-creating sustainable corporate brands: a consumer framing approach // Corporate Communications: An International Journal. 2020. Т. 25, № 3. С. 447–461. DOI: 10.1108/CCIJ-11-2019-0121.
3. *Arslan Z., Gokaliler E., Arslan S.* A Literature Study on the Sustainable Corporate Brand Concept // Business and Economics Research Journal. 2020. Vol. 11, No.1. P. 247–259.
4. *Salinas G., Abril C.* Integrating sustainability into brand valuation models: an integrative literature review // European Journal of Management and Business Economics. 2025. Т. 34, № 1. DOI: 10.1108/ejmb-03-2024-0104.
5. ESG (Environmental, Social, Governance) // Unisender: Словарь терминов. – 2024. – 17 июня. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-esg-povestka/> (дата обращения: 12.09.2025).
6. *Нукулина К.* Как бренд может усилить стратегию устойчивого развития компании // RB.RU. 2021. – 11 августа. – URL: <https://rb.ru/opinion/brend-strategiya-ustojchivogo-razvitiya/> (дата обращения: 12.09.2025).
7. *Анофриков Д.О.* ESG как инструмент формирования стратегии корпоративного бренда // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. №4. С. 90–98.
8. *Erofeev Y.* How can a brand strengthen a company's sustainability strategy? // Illuminem. – 2025. – 16 января. – URL: <https://illuminem.com/illuminemvoices/how-can-a-brand-strengthen-a-companys-sustainability-strategy> (дата обращения: 10.09.2025).
9. Калинина О.В., Макаренко Е.А. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами в системе риск-менеджмента // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 9, № 5(146). С. 110-116. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.09.015.
10. *Lahtinen S., Närvänen E.* Co-creating sustainable corporate brands: a consumer framing approach // Corporate Communications: An International Journal. 2020. Т. 25, № 3. С. 447–461. DOI: 10.1108/CCIJ-11-2019-0121.
11. *Харламова Т.Л., Юйсянь Ю.* Стратегия управления корпоративной социальной ответственностью в контексте цифровой трансформации предприятия // Фундаментальные и прикладные исследования в области

- управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 8 ч., Санкт-Петербург, 15–18 мая 2024 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. – С. 242-250.
12. *Reichheld A., Schefter P.* Research: Consumers' Sustainability Demands Are Rising // *Harvard Business Review*. 2023. – 18 сентября. URL: <https://hbr.org/2023/09/research-consumers-sustainability-demands-are-rising> (дата обращения: 08.09.2025).
 13. *Тимофеева А.Г.* Управление устойчивым развитием корпорации в условиях ESG-трансформации: дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2023. – 180 с.
 14. *Щапов Н.В.* Интеграция концепции устойчивого развития в стратегию крупного бизнеса // *Молодой ученый*. 2022. № 31 (318). С. 87–90.
 15. *Chen L., Wang J., & Zhou Y.* The impact of sustainable strategy on financial analysts' recommendations: Evidence from global firms // *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 395. P. 136993.
 16. *Mio C., Panfilo S., Fasan M.* Sustainable development goals and corporate strategy: Bridging the gap // *Business Strategy and the Environment*. 2024. Т. 33, № 2. С. 345–360. – DOI: 10.1002/bse.12345.
 17. Starbucks Coffee Company. Starbucks Fiscal 2024 Global Impact Report. 2025. URL: <https://about.starbucks.com/uploads/2025/05/Starbucks-Fiscal-2024-Global-Impact-Report.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).
 18. LevelTen Energy. Greener Stores, Greener Grids: How Starbucks Powers Progress. URL: <https://www.leveltenenergy.com/post/greener-stores-greener-grids-how-starbucks-powers-progress> (дата обращения: 20.09.2025).
 19. LevelTen Energy. Starbucks Case Study [Электронный ресурс]. — 2025. <https://www.leveltenenergy.com/case-study/starbucks-clean-energy-impact-greener-stores> (дата обращения: 20.09.2025).
 20. Smart Energy Decisions. Starbucks: What's Inside a Greener Store? URL: <https://www.smartenergydecisions.com/columns/starbucks-whats-inside-a-greener-store/> (дата обращения: 20.09.2025).
 21. Лукойл. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Лукойл». – 2023. URL: <https://www.lukoil.ru> (дата обращения: 10.09.2025).
 22. Магнит. ESG-отчет АО «Тандер». – 2023. URL: <https://magnit.ru> (дата обращения: 10.09.2025).
 23. ПАО «ЛУКОЙЛ». Совместные программы с Фондом «Наше будущее». URL: <https://www.lukoil.com/Sustainability/Society/JointprogramswiththeFundOurFuture> (дата обращения: 24.09.2025).
 24. ПАО «ЛУКОЙЛ». Социальные проекты (конкурс социальных проектов). URL: <https://www.lukoil.com/Sustainability/Society/SocialProjects> (дата обращения: 24.09.2025).
 25. ПАО «ЛУКОЙЛ». LUKOIL RELEASES 2024 SUSTAINABILITY REPORT. URL: <https://www.lukoil.com/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/lukoil-releases-2024-sustainability-report> (дата обращения: 24.09.2025).
 26. Chouinard, Y. Patagonia's Path to Sustainability. – 2022. URL: <https://www.patagonia.com> (дата обращения: 10.09.2025).
 27. *Erofeev Y.* How can a brand strengthen a company's sustainability strategy? // *Illuminem*. – 2025. – 16 января. URL: <https://illuminem.com/illuminemvoices/how-can-a-brand-strengthen-a-companys-sustainability-strategy> (дата обращения: 19.09.2025).
 28. *Никулина К.* Как бренд может усилить стратегию устойчивого развития компании // *RB.RU*. – 2021. – 11 августа. – URL: <https://rb.ru/opinion/brend-strategiya-ustojchivogo-razvitiya/> (дата обращения: 20.09.2025).
 29. 1% for the Planet. The 1% for the Planet Story. URL: <https://www.onepercentfortheplanet.org/about/story> (дата обращения: 24.09.2025).
 30. Chouinard Y. Patagonia's Path to Sustainability. – 2022. – URL: <https://www.patagonia.com> (Date of access: 10.09.2025).
 31. Patagonia. Annual Benefit Corporation Report: FY2023–FY2024. URL: <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw2f8292a3/PDF-US/Patagonia-2023-2024-BCorp-Report.pdf> (дата обращения: 24.09.2025).

References

1. Mats'ko V.V. ESG-pozitsionirovanie kak ustoichivyi podkhod k povysheniyu uznavaemosti brenda // *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologii*. 2022. № 3. С. 94–99.
2. Lahtinen S., Närvänen E. Co-creating sustainable corporate brands: a consumer framing approach // *Corporate Communications: An International Journal*. 2020. Т. 25, № 3. С. 447–461. DOI: 10.1108/CCIJ-11-2019-0121.

3. Arslan Z., Gokaliler E., Arslan S. A Literature Study on the Sustainable Corporate Brand Concept // *Business and Economics Research Journal*. 2020. Vol. 11, No.1. P. 247–259.
4. Salinas G., Abril C. Integrating sustainability into brand valuation models: an integrative literature review // *European Journal of Management and Business Economics*. 2025. T. 34, № 1. DOI: 10.1108/ejmbe-03-2024-0104.
5. ESG (Environmental, Social, Governance) // Unisender: Slovar' terminov. – 2024. – 17 iyunya. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-esg-povestka/> (data obrashcheniya: 12.09.2025).
6. Nikulina K. Kak brend mozhetsya ispol'zovat' strategiyu ustoychivogo razvitiya kompanii // *RB.RU*. 2021. – 11 avgusta. – URL: <https://rb.ru/opinion/brend-strategiya-ustoychivogo-razvitiya/> (data obrashcheniya: 12.09.2025).
7. Anofrikov D.O. ESG kak instrument formirovaniya strategii korporativnogo brenda // *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologii*. 2024. №4. S. 90–98.
8. Erofeev Y. How can a brand strengthen a company's sustainability strategy? // *Illuminem*. – 2025. – 16 yanvarya. – URL: <https://illuminem.com/illuminemvoices/how-can-a-brand-strengthen-a-companys-sustainability-strategy> (data obrashcheniya: 10.09.2025).
9. Kalinina O.V., Makarenko E.A. Upravlenie vzaimootnosheniyami so steekholderami v sisteme risk-menedzhmenta // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024. T. 9, № 5(146). S. 110–116. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.09.015.
10. Lahtinen S., Närvänen E. Co-creating sustainable corporate brands: a consumer framing approach // *Corporate Communications: An International Journal*. 2020. T. 25, № 3. S. 447–461. DOI: 10.1108/CCIJ-11-2019-0121.
11. Kharlamova T.L., Yuisyan' Yu. Strategiya upravleniya korporativnoi sotsial'noi otvetstvennost'yu v kontekste tsifrovoy transformatsii predpriyatiya // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i torgovli: Sbornik trudov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi i uchebno-metodicheskoi konferentsii, v 8 ch., Sankt-Peterburg, 15–18 maya 2024 goda*. – Sankt-Peterburg: POLITEKh-PRESS, 2024. – S. 242–250.
12. Reichheld A., Scheffer P. Research: Consumers' Sustainability Demands Are Rising // *Harvard Business Review*. 2023. – 18 sentyabrya. URL: <https://hbr.org/2023/09/research-consumers-sustainability-demands-are-rising> (data obrashcheniya: 08.09.2025).
13. Timofeeva A.G. Upravlenie ustoychivym razvitiem korporatsii v usloviyakh ESG-transformatsii: diss. ... kand. ekon. nauk. – M., 2023. – 180 s.
14. Shchapov N.V. Integratsiya kontseptsii ustoychivogo razvitiya v strategiyu krupnogo biznesa // *Molodoi uchenyi*. 2022. № 31 (318). S. 87–90.
15. Chen L., Wang J., & Zhou Y. The impact of sustainable strategy on financial analysts' recommendations: Evidence from global firms // *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 395. P. 136993.
16. Mio C., Panfilo S., Fasan M. Sustainable development goals and corporate strategy: Bridging the gap // *Business Strategy and the Environment*. 2024. T. 33, № 2. S. 345–360. – DOI: 10.1002/bse.12345.
17. Starbucks Coffee Company. Starbucks Fiscal 2024 Global Impact Report. 2025. URL: <https://about.starbucks.com/uploads/2025/05/Starbucks-Fiscal-2024-Global-Impact-Report.pdf> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
18. LevelTen Energy. Greener Stores, Greener Grids: How Starbucks Powers Progress. URL: <https://www.leveltenenergy.com/post/greener-stores-greener-grids-how-starbucks-powers-progress> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
19. LevelTen Energy. Starbucks Case Study [Elektronnyi resurs]. — 2025. <https://www.leveltenenergy.com/case-study/starbucks-clean-energy-impact-greener-stores> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
20. Smart Energy Decisions. Starbucks: What's Inside a Greener Store? URL: <https://www.smartenergydecisions.com/columns/starbucks-whats-inside-a-greener-store/> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
21. Lukoil. Otchet ob ustoychivom razviti PAO «Lukoil». –2023. URL: <https://www.lukoil.ru> (data obrashcheniya: 10.09.2025).
22. Magnit. ESG-otchet AO «Tander». – 2023. URL: <https://magnit.ru> (data obrashcheniya: 10.09.2025).
23. PAO «LUKOIL». Sovmestnye programmy s Fondom «Nashe budushchee». URL: <https://www.lukoil.com/Sustainability/Society/JointprogramswiththeFundOurFuture> (data obrashcheniya: 24.09.2025).
24. PAO «LUKOIL». Sotsial'nye proekty (konkurs sotsial'nykh proektov). URL: <https://www.lukoil.com/Sustainability/Society/SocialProjects> (data obrashcheniya: 24.09.2025).
25. PAO «LUKOIL». LUKOIL RELEASES 2024 SUSTAINABILITY REPORT. URL: <https://www.lukoil.com/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/lukoil-releases-2024-sustainability-report> (data obrashcheniya: 24.09.2025).
26. Chouinard, Y. Patagonia's Path to Sustainability. – 2022. URL: <https://www.patagonia.com> (data obrashcheniya: 10.09.2025).

27. Erofeev Y. How can a brand strengthen a company's sustainability strategy? // Illuminem. – 2025. – 16 yanvarya. URL: <https://illuminem.com/illuminemvoices/how-can-a-brand-strengthen-a-companys-sustainability-strategy> (data obrashcheniya: 19.09.2025).
28. Nikulina K. Kak brend mozhet usilit' strategiyu ustojchivogo razvitiya kompanii // RB.RU. – 2021. – 11 avgusta. – URL: <https://rb.ru/opinion/brend-strategiya-ustojchivogo-razvitiya/> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
29. 1% for the Planet. The 1% for the Planet Story. URL: <https://www.onepercentfortheplanet.org/about/story> (data obrashcheniya: 24.09.2025).
30. Chouinard Y. Patagonia's Path to Sustainability. – 2022. – URL: <https://www.patagonia.com> (Date of access: 10.09.2025).
31. Patagonia. Annual Benefit Corporation Report: FY2023–FY2024. URL: <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw2f8292a3/PDF-US/Patagonia-2023-2024-BCorp-Report.pdf> (data obrashcheniya: 24.09.2025).

Статья поступила в редакцию 24.10.2025
Принята к публикации 08.12.2025

Received 24.10.2025
Accepted for publication 08.12.2025