

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ РФ И ГОСКОРПОРАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА ОБЩЕСТВА К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Жанна Алексеевна Шишова^a

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-1-78-83

^a Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В статье раскрывается сущность корпоративной культуры как социального механизма реализации установок устойчивого развития, фактора повышения эффективности деятельности организаций в современных условиях. Автор анализирует примеры, касающиеся внедрения передовых корпоративных практик в сфере социальной и кадровой политики, бережливого управления, антикоррупционной и цифровой культуры. Описываются перспективы применения инновационного клиентоцентричного подхода в системе государственного управления, который определяет в качестве «клиентов» не только граждан, но и самих государственных служащих. В работе отмечается роль кодексов деловой и корпоративной этики в совершенствовании стратегического менеджмента организаций на основе Целей устойчивого развития. Раскрывается вывод о том, что в современных условиях именно человеческий фактор является основополагающим в процессе внедрения ценностей устойчивого развития в систему управления. Внедрение принципов устойчивого развития создает предпосылки для создания новых форм правосознания, правовых норм, механизмов управления. Основным идеологическим трендом является отход от стандартов узкоиндивидуального или группового эгоизма на всех уровнях, включая поведение администраций отдельных организаций и их сотрудников. Реализация основополагающих Целей устойчивого развития в государственном масштабе возможна в рамках использования ESG-стратегий.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, государственное управление, устойчивое развитие, кодексы этики, клиентоцентричный подход, человекоцентричность

Дата поступления статьи в редакцию: 30 июля 2024 года.

DEVELOPING CORPORATE CULTURE IN RUSSIAN GOVERNMENT BODIES AND STATE CORPORATIONS IN THE CONTEXT OF SOCIETY'S TRANSITION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Zhanna A. Shishova^a

RESEARCH ARTICLE

^a Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article focuses on the foundations of corporate culture as a social mechanism for promoting attitudes toward sustainable development, which is a driver of making an organization more effective in the modern world. The author examines how best practices are applied in social and HR policies, lean management, anti-corruption, and digital culture. The article outlines the potential for implementing an innovative client-centered approach in the public administration system, which refers to citizens and civil servants as «clients». Based on the Sustainable Development Goals, the paper highlights how corporate ethics and business codes can enhance an organization's strategic management. The author concludes that integrating sustainable development principles into the management system requires a human element. Establishing sustainable development principles lays the foundations for developing new legal consciousness, legal norms, and governance structures. The primary ideological trend is a shift away from the narrow egoism of individuals or groups at all levels, including the conduct of individual organization administrations and their employees. The implementation of ESG strategies can help the state achieve the Sustainable Development Goals.

Keywords: corporate culture, organizational culture, public administration, sustainable development, codes of ethics, client-centered approach, human-centeredness

Received: July 30, 2024.

Введение

В условиях современных вызовов, с которыми столкнулось российское общество (санкционное давление, дефицит кадров, решение задач в сфере развития человеческого капитала, изменения социальной и природной среды), организациям приходится создавать новые смыслы, менять устоявшиеся ценности. В этом контексте происходит интеграция принципов устойчивого развития в корпоративную культуру организаций. Крупные российские компании, государственные корпорации и даже государственные органы все чаще используют потенциал культуры организации как инструмент управления, посредством которого можно обеспечить достижение ряда долгосрочных стратегических целей.

Культура организации как среда конструирования ценностей

С точки зрения представителей ассоциации «Национальная сеть Глобального Договора», «включение принципов Глобального договора ООН в корпоративную систему ценностей и публичное подтверждение их реализации являются широко признанными показателями ответственной деловой практики и добросовестной репутации»¹. В этом контексте культура организации рассматривается как среда конструирования ценностей. «Корпорация в наше время становится средой для существования современного человека, она формирует образ мира для него, погружает в необходимые ей смыслы и через него (корпоративного человека) обретает новые смыслы» [Полоникова, 2023. С. 3–4].

Организация, сталкиваясь с внутренней дезинтеграцией, пытается минимизировать эти риски при помощи механизмов корпоративной культуры, которая является «действенным инструментом управления организацией. В частности, культура организации может быть эффективным средством управления персоналом» [Ноздрина, 2018]. Сейчас многие сотрудники в сфере трудовых отношений ищут не только решение своих материальных потребностей и интересов, но что-то большее. Работая в организации, сотрудники могут удовлетворять потребность в общении, потребность в реализации своих профессиональных, деловых и личностных качеств.

Формируя у сотрудников корпоративное сознание, чувство принадлежности, организация вовлекает их в общие ценности и цели, поскольку в этом случае сотрудники эффективнее работают на благо компании. Культура организации формирует комплексную среду для взаимодействия

сотрудников, является фабрикой смыслов, основ мировоззрения, целей и задач организации, определяет границы взаимоотношений, модели поведения членов коллектива.

Анализ научных подходов к исследованию понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» в современной литературе показывает, что общей характеристикой этих понятий является то, что культура определяется как «фактор эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда» [Андрианова, Давыденко, Ромашкин и др., 2011. С. 96].

Корпоративная культура становится одной из площадок, где разворачивается деятельность, направленная на моделирование сотрудника. Формирование единого корпоративного сознания, создание общих ценностных установок и норм поведения напрямую влияют на производительность, результативность деятельности сотрудников и повышение эффективности организации. Через корпоративную культуру в организации происходит погружение сотрудников в программируемую социальную реальность.

Одновременно культура организации создает среду обитания и даже гражданскую субъектность сотрудника, выступает суррогатом социальных институтов и систем ценностей, отвечает за социальные коммуникации и культурные коды, формирование целей и задач организации, определяет границы взаимодействий, модели поведения членов коллектива и их отношения с заинтересованными лицами.

Внедрение передовых корпоративных практик в органах государственной власти РФ

Органы государственной власти в РФ начинают уделять все больше внимания внедрению передовых корпоративных практик в свою деятельность. Эти практики отражают новые подходы в социальной и кадровой политике, касаются бережливого управления, антикоррупционной и цифровой культуры.

Процесс формирования и развития профессиональной культуры органов государственной власти в России в ее современном понимании начался еще в начале XXI века Концепцией реформирования системы государственной службы, утвержденной в 2001 году, предусмотрено создание новой модели государственной службы, принцип этизации поведения государственных служащих определен в качестве ключевых прин-

1 <https://www.b-soc.ru/partner/assocziaczziya-naczionalnaya-set-globalnogo-dogovora/>

Устойчивое развитие

ципов. В число проблем, присущих государственной службе, вошло несоответствие фактического статуса государственного служащего мере возлагаемой на него ответственности и характеру законодательных ограничений в частной и общественной жизни.

В настоящий момент на государственной службе для устранения данных противоречий применяются жесткие методы правового регулирования и контроля над деятельностью государственного служащего в сочетании с тенденцией к повышению его материального стимулирования, чего, очевидно, недостаточно для эффективного функционирования системы в современных условиях дефицита квалифицированных кадров.

В качестве одного из способов решения этого комплекса проблем предлагается применение «клиентоцентричного» подхода в системе государственного управления. Задачами данного подхода являются выявление потребностей потребителей услуг, создание правил и процедур, направленных на удобство человека. Государство в таком случае стремится не только удовлетворять запросы граждан, но и превосходить их ожидания. По словам заместителя министра экономического развития Д. Вольвача, «государственное управление России должно стать примером клиентоцентричности уже к 2030 г.».

В рамках клиентоцентричного подхода особое внимание уделяется социальному положению государственного служащего, его условиям труда, социальным гарантиям, а также усилению нематериального стимулирования результатов его деятельности. Для реализации поставленных задач необходима разработка особой политики в области защиты прав государственного служащего, которая бы закрепляла справедливое отношение к нему, а именно – обеспечивала безопасную профессиональную среду, достойные условия труда, гарантированное и предсказуемое продвижение по карьерной лестнице в случае добросовестного и профессионального выполнения своих обязанностей.

В федеральных и региональных органах исполнительной власти активно внедряется клиентоориентированный подход. Так, на всех уровнях государственной власти реализуется федеральный проект «Государство для людей»². С 2022 года внедрение стандартов клиентоцентричности начато во всех федеральных органах исполнительной власти, связанных с оказанием услуг гражданам и бизнесу. С 2023 г. принципы клиентоцентричности внедряются на региональном уровне.

К клиентам государства отнесены: граждане; представители бизнеса, индивидуальные предприниматели или самозанятые; государственные и муниципальные служащие. Один из принятых Министерством экономического развития РФ стандартов «клиентоцентричности» – это стандарт для внутреннего клиента. Он разработан с целью повышения уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников органов и организаций. В стандарте кроме иных кадровых технологий и инструментов отдельное внимание уделяется роли культуры организации в создании морально-психологического климата, который позволял бы государственным служащим развиваться как личностям и профессионалам, ощущать свою значимость и сопричастность к решению задач, стоящих перед органом государственной власти.

В качестве одного из новых направлений, влияющих на культуру организации, следует отметить человекоцентричность в системе государственного управления. Человекоцентричный подход стал одним из самых важных трендов 2023 года в рамках проводимого Министерством труда и социальной защиты России конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления». Кадровые службы органов публичной власти пытаются направить работу с кадрами в сторону человека, его запросов и потребностей.

В частности, принцип благополучия человека внедряется Федеральным агентством по управлению государственным имуществом. В Росимуществе создана единая комплексная система работы с кадрами, ориентированная на индивидуальные потребности гражданских служащих, разработана методика многоуровневого премирования, гарантирующая объективное распределение премий и др.

В аппаратах органов государственной власти создаются подразделения по развитию кадрового потенциала и служебной культуры, например, в Федеральной налоговой службе РФ создано соответствующее управление. Оно наделено полномочиями по формированию ценностей ФНС России, организации мероприятий, посвященных развитию кадрового потенциала и служебной культуры, участвует в реализации многоуровневой системы мотивации кадров, внедрении системы управления талантами и др.

Федеральная налоговая служба внедряет современные технологии и практики, направленные на улучшение качества взаимодействия как внутри органа, так и отношений с гражданами и юридическими лицами. Так, ФНС уже более де-

2 Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 года № 2816-р.

сяти лет реализует клиентоцентричные методы стратегического управления; в частности, созданы условия для оптимизации налогового администрирования для граждан, разрабатываются новые каналы обратной связи между налогоплательщиками и обществом. Большое внимание уделяется решению задач по формированию системы клиентоцентричности внутри Налоговой службы, изменению структуры центрального аппарата, профессиональному образованию сотрудников. В культуру налоговых органов внедряются также принципы человекоцентричности. Декларация человекоцентричности ФНС России принята в 2022 году³.

Для реализации задачи по развитию потенциала сотрудников в органах публичной власти создаются корпоративные университеты. Так, корпоративные университеты созданы в Правительстве Москвы, Администрации Санкт-Петербурга, Новосибирской, Нижегородской, Ярославской, Воронежской областях и др.).

В государственных органах постепенно внедряются также практики бережливых технологий. Хотя исследователями ВШЭ отмечается «относительная “отсталость” бережливых технологий в государственном аппарате, низкая автоматизация процессов и низкая культура процессного управления и бережливого мышления в целом» [Бережливое Правительство..., 2019. С. 4], технологии «бережливого производства» («Lean-технологии») успешно применяются коммерческими организациями разных стран мира, поэтому интерес к ним с каждым годом возрастает. Для системы государственного управления и государственной службы эти технологии также имеют особую значимость и актуальность.

Lean-технологии в сфере государственного управления активно внедряются в следующих регионах: г. Москва, Республика Татарстан, Чувашская Республика, Ханты-Мансийский автономный округ, Московская, Ярославская, Воронежская, Кемеровская области и др. Начиная с 2014 года осуществляется разработка национальных стандартов Российской Федерации «Бережливое производство».

Механизмы бережливого управления постепенно внедряются в работу государственных органов некоторых субъектов Российской Федерации. Например, в Воронежской области создан «Центр эффективности правительства Воронежской области», который является одним из важнейших инструментов исполнения Стратегии

социально-экономического развития региона на период до 2035 года. В частности, проект «Бережливое правительство» предусматривает изменения в организации процессов предоставления государственных услуг, направленные прежде всего на максимальную вовлеченность всех сотрудников органов государственной власти области, а также привлечение граждан для оптимизации процессов государственного управления.

В Ярославской области в соответствии с распоряжением губернатора «О системе организации эффективного рабочего пространства в органах исполнительной власти Ярославской области и структурных подразделениях аппарата Правительства области» разработана и активно используется клиентоцентричная инновационная система организации эффективного рабочего пространства. Эта система предусматривает применение управленческих технологий, направленных на сокращение потерь при исполнении государственными служащими обязанностей путем оптимизации основных процедур, создания эффективного и комфортного рабочего пространства, стандартизации требований к нему. В основе этой системы лежат «принципы 5S», включающие «сортировку», «соблюдение порядка», «содержание в чистоте», «стандартизацию», «совершенствование», которые были разработаны в Японии в рамках национальной программы «Бережливого производства».

Применение методологии устойчивого развития в государственных корпорациях

Российские корпорации все больше внимания уделяют Целям устойчивого развития (ЦУР), включая их в основополагающие проекты и стратегии развития. В соответствии с результатами исследования Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), проведенного в 2022–2023 годах, а также анализа корпоративных нефинансовых отчетов за этот период, более 50 % компаний выделили в качестве приоритетных свыше 11 целей, которые включены в список ЦУР ООН-2030 и корреспондируют с национальными целями развития России.

Устойчивое развитие все сильнее интегрируется в корпоративную культуру организаций, отражаясь в деятельности, направленной на обеспечение ее стабильности при одновременном снижении отрицательных социально-экологических последствий функционирования.

Интерес представляет обзор применения методологии устойчивого развития в государственных корпорациях. «Росатом» с 2020 года применяет практики международной сети Гло-

3 Приказ Федеральной налоговой службы России от 15 июня 2022 года № ЕД-7-30-/490@ «Об утверждении Декларации человекоцентричности ФНС России».

Устойчивое развитие

бального договора ООН и ESG-альянса. Согласно «Меморандуму руководителей атомной отрасли о приверженности принципам устойчивого развития», принятому корпорацией, «Росатом» в своей деятельности стремится к достижению двенадцати Целей устойчивого развития ООН.

В области устойчивого развития корпорация «Росатом» стремится к ненанесению значительного вреда окружающей среде, рациональному использованию природных ресурсов, повышению энергоэффективности, обеспечению безопасности условий труда, приоритета здоровья, жизни и благополучия работников организаций отрасли, а также к содействию профессиональному, личностному росту работников организаций отрасли и др.

Для реализации социального фактора стратегии ESG «Росатом» определяет направления раскрытия потенциала сотрудников, применяя принцип человекоцентричности. Так, корпорация выступила инициатором создания Альянса человекоцентричных организаций, который создан для кооперации организаций с целью обмена лучшими практиками, а также выработки системных мер по защите прав работников организаций, изменению культуры отношений между работодателями и сотрудниками.

В 2014 году в корпорации были сформулированы единые корпоративные ценности, соответствие этим ценностям учитывается при приеме на работу новых сотрудников и при принятии кадровых решений. С 2015 года сотрудники организации проходят ежегодную оценку «Рекорд» по этим ценностям. С 2022 года корпорация запустила программу обучения по устойчивому развитию. В 2024 году принят новый единый отраслевой кодекс этики и служебного поведения работников госкорпорации «Росатом» и ее организаций.

В другой государственной корпорации ВЭБ.РФ принят ряд документов по устойчивому развитию: Декларация о политике устойчивого развития и ответственного ведения бизнеса ВЭБ.РФ, ESG-стратегия ВЭБ.РФ на период до 2024 года и на перспективу до 2030 года и План реализации ESG-стратегии ВЭБ.РФ. В принятых документах отмечается, что ESG-принципы – это основа деятельности корпорации. В корпорации реализуются мероприятия по поддержке благополучия сотрудников, обеспечению для них достойных и равных условий труда, развитию молодых специалистов и программ и др.

Во всех этих процессах важную роль играет трансформация корпоративной культуры как бизнеса, так и органов публичной власти и управ-

ления. В рамках концепции устойчивого развития происходит переосмысление ценностей и целей организаций, а также моделей поведения администрации и сотрудников.

Заключение

Внедрение принципов устойчивого развития создает предпосылки для создания новых форм правосознания, правовых норм, механизмов управления. Основным идеологическим трендом является отход от стандартов узкоиндивидуального или группового эгоизма на всех уровнях, включая поведение администраций отдельных организаций и их сотрудников.

Мы считаем, что в Российской Федерации именно человеческий фактор является основополагающим в процессе внедрения стратегий устойчивого развития в системах управления. На смену прежним стратегиям, ориентированным на быстрые темпы экономического роста любой ценой, должна прийти политика, в центре которой находится человек. Главным лейтмотивом данного процесса должно стать формирование культуры доверия в органах государственной власти, крупном и среднем бизнесе, в обществе целом и внедрение человекоцентричного подхода в практику публичного и корпоративного управления.

Реализация основополагающих Целей устойчивого развития в государственном масштабе, таких как разумное использование природных ресурсов, защита естественной среды обитания, обеспечение здоровья и безопасности людей, возможно в рамках использования ESG-стратегий. Опыт их применения крупными российскими компаниями может стать эффективной методологической базой для совершенствования процессов государственного и муниципального управления и достижения национальных целей, сформулированных Президентом В.В. Путиным.

Для реализации Целей устойчивого развития в системе публичного управления целесообразно проведение следующих мероприятий:

- развитие корпоративной культуры с имплементацией ценностей устойчивого развития;
- обеспечение вовлеченности руководящих органов в управление в области устойчивого развития;
- дополнение системы мотивации руководителей и публичных служащих целями и задачами устойчивого развития.

Имплементация идей устойчивого развития в систему публичного управления должна сыграть важнейшую роль в консолидации интересов государства, бизнеса и общества.

Литература

- Андреанова Е., Давыденко Е., Ромашкин Г. и др. Методология и анализ корпоративной культуры по российским данным // Корпоративная культура: проблемы и тенденции развития в мире и России. М., 2011.
- Бережливое Правительство: как и для чего внедряют Lean за рубежом. Рабочие материалы Центра междисциплинарных исследований. М.: ВШЭ, 2019.
- Нехода Е.В. От корпоративной социальной ответственности к корпоративной устойчивости // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. Материалы VIII Международной научно-практической конференции, 2019. С. 139–145. EDN: YRTMBO
- Ноздрина Е.О. Развитие корпоративной культуры в условиях трансформации современных бизнес-организаций: социологический аспект. Дисс. ... канд. социол. наук. Пенза, 2018.
- Оболонский А.В. Этика и ответственность в публичной службе. Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 7–32.
- Половникова О.В. Корпоративная культура: среда конструирования смыслов. Дисс. ... канд. филос. наук. Омск, 2023.
- Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. Сборник корпоративных практик / РСПП. М., 2023.

References

- Andrianova E., Davydenko E., Romashkin G. et al. Methodology and analysis of corporate culture based on Russian data // Corporate culture: problems and development trends in the world and in Russia. Moscow, 2011. In Russian
- Lean government: How and why Lean is implemented abroad. Working papers of the Center for Interdisciplinary Research. Moscow: VSHE, 2019. In Russian
- Nekhoda E.V. From corporate social responsibility to corporate sustainability // Human resource management is the basis for the development of innovative economy. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, 2019. P. 139–145. EDN: YRTMBO. In Russian
- Nozdrina E.O. Development of corporate culture in the conditions of transforming modern business organizations: sociological aspect. Dissertation of Candidate of Sociological Sciences. Penza, 2018. In Russian
- Obolonsky A.V. Ethics and responsibility in the public administration. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2015. No. 1. P. 7–32. In Russian
- Polovnikova O.V. Corporate culture: the environment of constructing meanings. Dissertation of Candidate of Philosophy. Omsk, 2023. In Russian
- Sustainable development in the strategy of Russian business. Collection of corporate practices / The Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPF). Moscow, 2023. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Жанна Алексеевна Шишова, кандидат юридических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления
Институт государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82/1). E-mail: za.shishova@igsu.ru

Для цитирования: Шишова Ж.А. Развитие корпоративной культуры в органах государственной власти РФ и госкорпорациях в условиях перехода общества к устойчивому развитию. *Государственная служба*. 2025. № 1. С. 78–83.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Zhanna A. Shishova, Candidate of Sci. (Law), Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration Institute of Public Administration and Civil Service of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82/1, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: za.shishova@igsu.ru

For citation: Shishova Zh.A. Developing corporate culture in Russian government bodies and state corporations in the context of society's transition to sustainable development. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 1. P. 78–83.