

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РОССИИ

Жанна Алексеевна Шишова^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-6-61-67

а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В статье рассматривается влияние фактора динамичной корпоративной культуры на ESG-трансформацию ведущих российских компаний и органов государственной власти в рамках достижения Целей устойчивого развития. Изучены различные корпоративные практики социальной направленности, внедряемые в целях реализации политики устойчивого развития. В условиях мощного санкционного давления на российскую экономику и общество в целом акценты в реализации ESG-повестки сместились на решение социальных вопросов и эффективность корпоративного управления. Одним из факторов, способствующих ESG-трансформации организаций и государственных органов, является формирование корпоративной культуры, обеспечивающей глобальную конкурентоспособность и устойчивость организации. В целом доля проникновения современных технологий в процессе ESG-трансформации российских организаций пока ниже, чем в ведущих экономиках мира.

В статье отмечается взаимосвязь между внедрением новых моделей корпоративной культуры и решением задач по достижению стратегического успеха организаций и государства. Несмотря на сложность постадаптационного периода, в условиях жестких санкций и глобальной военно-политической конфронтации российское государство и крупные компании продолжают развиваться в рамках глобальных подходов и моделей устойчивого развития.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития, ESG, экологическое, социальное и корпоративное управление, корпоративная культура

Дата поступления статьи в редакцию: 24 октября 2023 года.

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR IN ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN RUSSIA

RESEARCH ARTICLE

Zhanna A. Shishova^a

a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article examines how dynamic corporate culture impacts the ESG transformation of leading Russian companies and government agencies in the context of attaining sustainable development goals. The author studies various socially-oriented corporate practices realized to implement sustainable development policies. Given the severe sanctions pressure on the Russian economy and society, implementing the ESG agenda is now focused on addressing social issues and improving corporate governance efficiency. Developing a corporate culture that contributes to the organization's sustainability and global competitiveness is one of the elements influencing the ESG transformation of businesses and governmental institutions. To date, the share of modern technology penetrating the process of ESG transformation in Russian organizations is still lower than in the world's leading economies.

The article highlights the connection between adopting new corporate culture models and the resolution of issues in achieving the state's and organizations' strategic success. Despite facing severe sanctions and global military and political confrontation, Russia's state and large companies continue to evolve within the framework of sustainable development.

Keywords: concept of sustainable development, ESG, environmental, social, and corporate governance, corporate culture

Received: October 24, 2023.

Устойчивое развитие

Введение

Глобальный геополитический кризис и разрастающиеся региональные конфликты ставят под угрозу выполнение Целей устойчивого развития. В «Докладе об устойчивом развитии в мире» Организации Объединенных Наций¹ (далее – ООН) особо отмечено негативное влияние энергетического, гуманитарного и продовольственного кризисов, с которыми столкнулся современный мир. Концепция устойчивого развития включена в экономическую и социальную повестку большинства ведущих стран мира.

В последнее время практика ESG (Environmental, Social, Governance – экология, социальная ответственность, политика) как один из ключевых инструментов достижения Целей устойчивого развития (далее – ЦУР) стала темой многочисленных дискуссий в Российской Федерации². Высказываются полярные мнения – от абсолютной приоритетности для государства и крупных российских компаний до прямого противоречия культурному коду России. Однако анализ реальной ситуации в российской экономике и обществе убедительно свидетельствует о правомерности первой точки зрения. Применение практик ESG в интересах устойчивого развития в корпоративном и государственном управлении стало заметной тенденцией последних лет.

Цикл статей американского биолога Рейчел Карсон, изданный в 1962 году в виде книги «Безмолвная весна» («The Silent Spring»), стал началом экологического движения, стремящегося привлечь корпорации к ответственности за пагубное воздействие их деятельности на окружающую среду и здоровье человека. На заседании Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию (WCED) Организации Объединенных Наций в 1987 году был определен термин «устойчивое развитие» как развитие, «которое удовлетворяет потребности настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». В 1992 году Программа ООН по окружающей среде выпустила Заявление о приверженности устойчивому развитию, которое стало основой Финансовой инициативы ЮНЕП, созданной после Саммита Земли в Рио-де-Жанейро в 1992 году, которое открыто признает роль сектора финансовых услуг в обеспечении устойчивости экономики и образа жизни. Тем самым финансовые учреждения обязались учитывать экологические и социальные критерии в разных аспектах своей деятельности. В 1994 году мировой авторитет по вопросам

корпоративной ответственности и устойчивого развития Джон Элкингтон представил концепцию «Тройного результата» как основы устойчивого развития, которая уравнивает социальное, экологическое и экономическое влияние компании. Мировой авторитет по вопросам корпоративной ответственности и устойчивого развития ставил целью помочь преобразовать текущую бизнес-систему, ориентированную на финансовый учет, используя в новой модели комплексный подход к измерению воздействия. Данная концепция стала одним из инструментов достижения устойчивости развития, в рамках которой экономические цели организаций следовало сбалансировать с их социальной и экологической ответственностью. Аббревиатура ESG, предусматривающая учет конкретных экологических, социальных и управленческих факторов при принятии инвестиционных решений, впервые была употреблена в докладе ООН 2004 года «Кому не все равно, побеждает». В 2006 году были утверждены «Принципы ответственного инвестирования», предусматривающие учет ESG-факторов и рисков устойчивого развития при выборе объектов инвестирования управления ими.

Российский бизнес и внедрение ESG-технологий для достижения Целей устойчивого развития

Анализ передовых управленческих практик в России за период с 2022 по 2023 год показывает, что применение ESG остается в числе наиболее приоритетных направлений развития организаций и государства, об этом в авторской колонке для EcoStandard.journal сообщает Светлана Бик, руководитель экспертно-аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития»³. Порядка 80 % российских компаний из котируемых списков уделяют серьезное внимание вопросам устойчивого развития и внедряют их в стратегическое планирование⁴. В этот список вошли: ПАО «Энел Россия», АО «Полиметалл», ПАО «Московский кредитный банк», ОАО «РЖД», ПАО «Уралкалий», ПАО «Северсталь», ПАО «Сбербанк России» и ряд других компаний.

Российский союз промышленников и предпринимателей (далее – РСПП) в 2022 году провел опрос компаний (около 100 организаций различных отраслей экономики). Согласно этому исследованию, 99 % из числа опрошенных подтвердили, что повестка устойчивого развития и ESG сохраняют актуальность и в условиях новых вызовов, при этом подлежат уточнению приоритеты реализации стоящих задач⁵.

1 <https://sdgs.un.org/ru/gedr>

2 <https://www.forbes.ru/biznes/486426-40-rossijskih-kompanij-urezali-rashody-na-esg-politiku-v-2022-godu>; <https://www.rbc.ru/neweconomy/news/64b02b9d9a79472a69b7d61c>; <https://stratpro.hse.ru/social-policy/news/828220184.html>

3 <https://journal.ecostandard.ru/eco/kolumnisty-ecostandard-journal/esg-povestka-v-rossii-glavnye-itogi-2022-godaa/?lang=ru>

4 <https://www.interfax.ru/business/874276>

5 https://rspp.ru/upload/content/84e/ir2hkwpsqlxy4aflg-zor494kchus5xyz/Rezultaty-oprosa_-povestka-ESG_2022.pdf

В сложившихся условиях системной неопределенности в связи с жесткой геополитической конфронтацией российский бизнес и страна в целом столкнулись с рядом инфраструктурных проблем, имеющих выраженный социальный характер. Так, генеральный директор Национального ESG-альянса Андрей Шаронов выделяет в числе приоритетных аспектов «большой триады принципов экологического, социального и корпоративного управления» социальный компонент. По его словам, это исходит от компаний, для которых важны здоровье и настроение сотрудников, от муниципалитетов, для которых важно социальное благополучие жителей, от федеральных властей, для которых важна политическая и экономическая стабильность. В этой связи для бизнеса важно, чтобы все заинтересованные стороны объективно оценивали социальный вклад компаний, в том числе и в достижение национальных целей⁶.

Акценты реализации ESG-повестки сместились с экологического компонента на социальные вопросы и эффективность корпоративного управления. Рейтинговое агентство «Эксперт РА»⁷ в 2022 году провело опрос для оценки степени внедрения ESG-принципов в 100 кредитных организациях России. Самым популярным, по мнению респондентов, стал фактор «G» (43 %), фактор «S» набрал 34 % голосов, в то время как блок «E» респонденты называли реже (23 %). Таким образом, в условиях неопределенности акцент сместился в пользу факторов «G» и «S».

Кризисы заставляют руководство организаций взглянуть на приоритетные направления развития компании в ином ракурсе, переосмыслив роль и место сотрудников в достижении стратегических целей. В переломные периоды на первый план выходят задачи по поддержанию занятости работников, их доходов, обучению и развитию, охране здоровья, даже если это влечет за собой дополнительные расходы. Таким образом, создаются условия для формирования более стабильной и продуктивной корпоративной культуры, которая не только способствует выживанию компании, но и обеспечивает ее конкурентоспособность и устойчивость на долгосрочном горизонте планирования.

Таким образом, в целом происходит смещение вектора глобальной конкуренции именно на человеческий фактор и, как следствие, на корпоративную культуру. Как справедливо отмечает профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации Н.М. Мамедов, в соответствии с концепцией устойчи-

вого развития на смену стратегиям, ориентированным на развитие экономики, должна прийти стратегия, в центре которой – человек [Мамедов, 2014].

Обзор ряда современных исследований показывает, что в последнее время появилось значительное число работ, посвященных взаимосвязи устойчивого развития и корпоративной культуры, ESG-трансформации систем управления в данном контексте, проблемам ESG-повестки и их влиянию на устойчивое развитие [Акопова, Попов, Самыгин, 2022. С. 156]. В частности, отдельное внимание уделяется раскрытию понятийного аппарата, так как до сих пор не сложилось единого подхода даже к определению самого понятия «устойчивое развитие». Так, Комиссией ООН по окружающей среде и развитию в докладе «Наше общее будущее» устойчивое развитие раскрывается через «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». В докладе Организации ООН по вопросам образования, науки и культуры подчеркивается, что устойчивое развитие означает «самообеспеченность развития, другими словами – развитие, само себе дающее импульс; стимул для дальнейшего продвижения вперед. Процветание, справедливость и здоровая окружающая среда выражают мечту человека о лучшем будущем. Устойчивое развитие делает возможным осуществление этой мечты посредством правильно сделанного выбора и правильной политики – в стремлении к интеграции экономических, природоохранных и социальных целей»⁸.

Концепция устойчивого развития предполагает создание условий для гармонизации социального, экономического и экологического развития, жизнедеятельности каждого человека. Н.М. Мамедов характеризует устойчивое развитие с точки зрения биосферосовместимости, экономической эффективности, социальной справедливости и всесторонней безопасности⁹. Он отмечает, что «люди должны таким образом удовлетворять свои потребности, чтобы не нарушались установившиеся в течение миллионов лет основополагающие меры биосферных процессов, не ставилась под угрозу жизнь будущих поколений»¹⁰.

Российские исследователи уделяют серьезное внимание проблеме внедрения ESG-стандартов в организациях [Ляндау, Губайдуллина, 2021; Белоусов, 2022; Марголин, Вякина, 2022]. Устойчивое развитие в организациях достигается путем формирования ключ-

8 <https://sdgs.un.org/ru/gsdrr>

6 https://www.economy.gov.ru/material/news/maksimreshetnikov_obsudil_s_biznesom_plany_na_2023_god_po_ustoychivoy_i_nizkouglerodnoy_povestke.html

7 <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitiye/korporativnoe-upravlenie-v-ramkakh-kontseptsii-esg/>

9 См.: Мамедов Н.М. Экология и устойчивое развитие. М.: МГАДА, 2013. 365 с.

10 См.: Мамедов Н.М. Феномен культуры и устойчивое развитие. Универсум: Вестник Герценовского университета. 2013. № 3. С. 54–63.

Устойчивое развитие

чевых внутренних конкурентных преимуществ для снижения затрат и повышения общей эффективности вместо сокращения негативных внешних факторов [Челухина, 2022].

В ряде работ отмечается значимость раскрытия ключевой нефинансовой отчетности, относящейся к социальным, экологическим, гендерным и иным проблемам, что формирует образ организации в обществе. За рубежом раскрытие такой информации становится обязательной для крупного бизнеса и государственных организаций. Некоторые исследователи определяют социальную ответственность бизнеса как решающий фактор ESG-трансформации [Довбый, Коврижкина, 2022].

В исследовании, посвященном особенностям внедрения принципов устойчивого развития в корпоративном управлении, подчеркивается, что лидеры российского бизнеса используют ценности ESG как инструмент создания конкурентного преимущества и ответственного ведения бизнеса [Максимов, Анохина, Колесников, 2023].

Вопросы воздействия цифровизации на ESG-трансформацию организации рассмотрены в совместном исследовании аудиторско-консалтинговой компании «Технологии Доверия» (далее – ТеДо) и Центра устойчивого развития Школы управления «СКОЛКОВО». Опрос показал, что в российских компаниях более развита практика внедрения инструментов цифровой трансформации в сравнении с практикой имплементации принципов ESG. О продвинутом уровне реализации цифровой трансформации высказались 46 % участников опроса, в то время как только 14 % компаний ответили, что находятся на продвинутом уровне в сфере ESG. При этом около 65 % респондентов ответили, что осуществить ESG-трансформацию без применения цифровых решений невозможно. В ходе опроса выяснили, что на данный момент цифровые решения для ESG почти не используются (35 %) или используются только для некоторых задач (50 %) ¹¹.

Внедрение современных цифровых технологий имеет как положительный, так и отрицательный эффект; в частности, это ведет к сокращению персонала, росту социальной напряженности в регионах, необходимости дополнительных затрат на перепрофилирование, переобучение и даже релокацию высвобождающихся трудовых ресурсов. Но в целом эффект цифровизации положителен, так как в долгосрочной перспективе приводит к повышению качества человеческого капитала.

Работ, посвященных тематике устойчивого развития, много, но совокупность знаний о факторах и механизмах ESG-трансформации систем управления в дан-

ном контексте только формируется. К факторам, влияющим на ESG-зрелость систем управления, относятся: национальная культура и социальные предпочтения общества, нормативные и регуляторные риски, тип рынка, деловая репутация, а также факторы, связанные с геополитикой, цифровизацией, экологическими и пандемическими кризисами [Марголин, Вяткина, 2022].

Одним из наиболее значимых факторов, способствующих ESG-трансформации организаций, является формирование корпоративной культуры в контексте целей и задач устойчивого развития. Рассмотрим некоторые из теоретических подходов к данной проблеме. По определению нидерландского социолога Герта Хофштеде, «организационная культура» как коллективное программирование мыслей отличает членов одной организации от другой. К. Шольц отмечал, что корпоративная культура – это неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и формируется под воздействием их поведения.

Корпоративная культура – это социально-психологический феномен. При помощи корпоративной культуры можно обеспечить корпоративную идентичность, слаженную работу в организации, повысить вовлеченность персонала в работу и производительность труда. Важное значение корпоративной культуры состоит в том, что она формирует ценности, модели, стандарты поведения сотрудников.

Корпоративная культура является «цементирующим материалом, связывающим руководство, команду, ее ценности и приоритеты в единое целое» [Измайлова, 2022]. В ходе проведенного в 2021 году путем глобального опроса 3 243 руководителей и сотрудников организаций из 42-х стран (доля российских респондентов составила 5,8 %) исследования PricewaterhouseCoopers (PwC) «Корпоративная культура: пора действовать» большинство респондентов согласились с тем, что корпоративная культура играет весомую роль в поддержке развития приоритетных направлений деятельности организации, включая подбор и удержание талантов, совместную работу и сотрудничество ¹².

Весьма показательно исследование института Ethisphere – мирового лидера в области разработки и продвижения этических норм ведения бизнеса. Исследование, в котором проанализированы мнения более двух миллионов сотрудников организаций по всему миру, показало, что компании с сильной культурой и этическими принципами привлекательнее для сотрудников, преданных делу и активно вовлеченных в рабочие процессы, нежели компании, где соблюдение этических норм не является приоритетом ¹³.

11 https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG_FINAL.pdf

12 <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

13 <https://www.kommersant.ru/doc/5902068>

В Российской Федерации становление и развитие корпоративной культуры организаций в условиях глобального перехода к принципам устойчивого развития находится на этапе формирования. Однако можно констатировать, что бизнес-сектор уже накопил значительный опыт в этой сфере. Российский союз промышленников и предпринимателей с 2009 года формирует банк данных корпоративных практик компаний, действующих на территории Российской Федерации. В частности, в 2021–2022 годах РСПП выпустил сборники корпоративных практик, посвященные правам человека, профессиональному и трудовому потенциалу женщин, что свидетельствует об актуальности данной проблематики.

В организациях разрабатываются внутренние нормативные документы, направленные на формирование условий для перехода организации к модели устойчивого развития. В указанный перечень документов входят кодексы деловой этики и стандарты поведения сотрудников, акты по правам человека и взаимодействию с местными сообществами, в области охраны окружающей среды, социальной ответственности, в области охраны труда и промышленной безопасности, в области энергосбережения, а также регулирующие противодействие коррупции.

Важную роль играют стратегии в области устойчивого развития. Такие документы уже разработаны в ПАО «Газпром», ПАО «ИНТЕР РАО», ПАО «Северсталь», АК «Алроса», ПАО «Пигмент», ПАО «МТС», АФК «Система», АО «Газпромбанк», ПАО «Сбербанк России», ПАО «НК Роснефть», ООО «Сахалинская энергия» и др. ПАО «Северсталь» в 2023 году принята Стратегия в области устойчивого развития до 2030 года, которая определяет основные направления развития, как то: улучшение качества воздуха, борьба с изменением климата, управление отходами, защита водных ресурсов, улучшение условий и охрана труда, промышленная безопасность, а также совершенствование системы корпоративного управления.

ООО УК «Металлоинвест», ПАО «МТС», АО «Почта России», ВЭБ.РФ, АФК «Система», Банк ВТБ, ОАО «РЖД» внедряют нормативные документы в сфере политики корпоративной социальной ответственности. Существуют также иные аспекты формирования корпоративной культуры. Например, пивоваренная компания «Балтика» приняла программу ответственного потребления.

Обзор корпоративных практик показал, что российские компании накопили значительный опыт по работе с персоналом и развитию человеческого капитала и реализуют программы по охране труда и здоровья работников, многообразию и инклюзивности. Такие документы имеют 82 % опрошенных компаний, в 15 % из них разработаны локальные нормативные акты, регулирующие политику предприятия в области прав человека.

Мероприятия, проводимые российскими компаниями, направленные на формирование условий для перехода организации к модели устойчивого развития:

1) Привлечение, удержание, развитие и обучение сотрудников.

Ряд российских компаний (ПАО «Энел-Россия», «Полиметалл», ПАО «Лукойл», ООО «Сахалинская энергия», ПАО «Сбербанк России», «Яндекс», Mail.Ru и др.) принимают программы по повышению многообразия и инклюзивности, задачами которых является устранение любых форм дискриминации, поддержка социокультурного многообразия в коллективе, привлечение, а также удержание специалистов с разным профессиональным опытом.

В организациях определяются цели по достижению гендерного баланса и вводятся новые инициативы для привлечения женщин на руководящие позиции, разрабатываются меры по борьбе с возрастной дискриминацией и дискриминацией в отношении людей с ограниченными возможностями, внедряются системы корпоративного обучения и развития сотрудников, создаются корпоративные университеты.

2) Безопасность труда, здоровье на рабочем месте.

Организации (АО «СУЭК», ПАО «Северсталь», ПАО ГМК «Норильский никель», ПАО «СИБУР-холдинг» и др.) формируют культуру производственной безопасности, реализуют программы промышленной безопасности, улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций организаций.

3) Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями.

В этом направлении реализуются программы женского лидерства и профессионального развития и проч. (ПАО «Транснефть», ОАО «РЖД» и др.).

4) Поддержка молодежи.

В большинстве крупнейших компаний реализуют положения молодежной политики, в том числе создают новые форматы работы с молодежью (ОАО «РЖД», ООО УК «Металлоинвест», ПАО «Северсталь», ПАО «ФСК ЕЭС», ПАО «РусГидро», ПАО «Лукойл»).

5) экологической безопасности (ПАО «РусГидро», ПАО «Северсталь», ПАО «МТС» и др.).

Таким образом, одним из важнейших показателей, характеризующих ESG-зрелость организаций, является повышение роли человека как основного фактора достижения ее стратегических целей.

Государство и ESG-повестка в контексте достижения Целей устойчивого развития

Акцент «на человеческом измерении» практик экологического, социального и корпоративного управления в России делает не только бизнес, но и государство. В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и страте-

Устойчивое развитие

гических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» сформулированы основные направления деятельности государства, которые в основном соответствуют Целям устойчивого развития, определенным в Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 года «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»: демография, здравоохранение, образование, жилье и городская среда, международная кооперация и экспорт, производительность труда, малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, безопасные и качественные дороги, экология и цифровая экономика¹⁴. В этой связи показательно мнение аудитора Счетной палаты Российской Федерации Дмитрия Зайцева: «Принципы устойчивого развития в России активно интегрируются в национальные цели развития, а цели и задачи национальных проектов способствуют реализации целей устойчивого развития»¹⁵.

Органы государственной власти также предпринимают меры, направленные на трансформацию корпоративной культуры в целях устойчивого развития. Так, в структуре органов государственной власти создаются подразделения по развитию кадрового потенциала и служебной культуры, формируется антикоррупционная и цифровая культура, внедряется клиентоориентированный подход, разрабатываются программы профессионального развития государственных служащих, создаются корпоративные университеты, применяются инструменты бережливого управления. В частности, требования к взаимодействию государства с каждой из категорий клиентов раскрываются в соответствующих стандартах Министерства экономического развития Российской Федерации¹⁶. Один из принципиально новых подходов в государственном управлении – изменение принципа «клиентоцентричности» в деятельности органов государственной власти, согласно которому теперь к «клиентам» отнесены не только граждане, но и сами государственные служащие – так называемые «внутренние клиенты». Практики ESG, реализуемые в контексте устойчивого развития, могут стать эффективным инструментом государственного управления, фактором лояльности государственных служащих и стимулом повышения их вовлеченности в достижение стратегических национальных целей, сформулированных Президентом Российской Федерации.

Заключение

Несмотря на общий кризис концепций глобализма, идеология устойчивого развития остается универсальной для большинства стран мира, включая Россию. В настоящий момент происходит переосмысление подходов к устойчивому развитию, которое в современном контексте можно определить как создание предпосылок и условий для гармонизации экономического и экологического развития, совершенствование социальных взаимодействий в процессе жизнедеятельности личности, коллектива, государства и человечества в целом.

В интересах устойчивого развития в корпоративном и государственном управлении заметной тенденцией стало применение такого инструмента, как реализация практик экологического, социального и корпоративного управления (ESG).

В условиях мощного санкционного давления на российскую экономику и общество в целом акценты в реализации ESG-повестки сместились на решение социальных вопросов и эффективность корпоративного управления. Если до 2022 года значительный акцент делался на решении задач по охране окружающей среды, то сейчас на первый план вышли социальные проблемы и цели совершенствования государственного и корпоративного управления в условиях дефицита всех видов ресурсов.

Одним из факторов, способствующих ESG-трансформации организаций и государственных органов, является формирование корпоративной культуры, обеспечивающей глобальную конкурентоспособность и устойчивость организации.

В условиях жесткой конкуренции всестороннее развитие человеческого капитала как следствие внедрения новых моделей корпоративной культуры составляет одно из ключевых условий стратегического успеха организации и государства в целом на долгосрочную перспективу.

Определение ESG-зрелости организаций является одним из важнейших методов оценки их стратегической эффективности.

Цифровизация процессов управления в социальном аспекте оказывает неоднозначное воздействие на ESG-трансформацию организации. Можно отметить как положительные, так и отрицательные последствия. В целом доля проникновения современных технологий в процессе ESG-трансформации российских организаций пока ниже, чем в ведущих экономиках мира.

Несмотря на сложность постадаптационного периода в условиях жестких санкций и глобальной военно-политической конфронтации, российское государство и крупные компании продолжают развиваться в рамках глобальных подходов и моделей устойчивого развития, в частности, активно используют передовые практики ESG, адаптированные для решения насущных задач.

14 <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf>

15 <https://rg.ru/2021/06/15/principy-ustojchivogo-razvitiia-v-rossii-obretut-pravovoe-pole.html>

16 https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/

Литература

- Акопова Е.С., Попов А.В., Самыгин С.И. Корпоративная культура организации: принципы ESG в эпоху цифровизации. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2022. № 1. С. 155–158.
- Белюсов А.Л. Правовые и организационные аспекты внедрения ESG-стандартов в российском банковском секторе. *Russian Journal of Economics and Law*. 2022. № 3. С. 577–586.
- Довбий И.П., Коврижская Л.Н. Социальная ответственность бизнеса в контексте ESG-трансформации. *Управление в современных системах*. 2022. № 2 (34). С. 20–32.
- Измайлова М.А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022. № 13 (1). С. 8–26.
- Ляндау Ю.В., Губайдуллина А.Д. Формирование стратегии устойчивого развития компании. *Экономика строительства*. 2021. № 4 (70). С. 63–69.
- Максимов М.И., Анохина М.Е., Колесников А.В. Особенности внедрения стандартов устойчивого развития в отечественном корпоративном управлении. *Управленческий учет*. 2023. № 6. С. 277–285.
- Мамедов Н.М. Переход к устойчивому развитию: культурные основания. *ЭПНИ «Вестник Международной академии наук. Русская секция»*. 2014. № 1. С. 51–55. <http://www.heraldrsias.ru/online/2014/1/295/>
- Марголин А.М., Вякина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368.
- Цыпкин Ю.А., Фомин А.А., Орлов С.В., Хабарова И.А., Краснов Д.Г. ESG трансформация: основные тенденции. *Международный сельскохозяйственный журнал*. 2022. № 5. С. 464–467.
- Челухина Н.Ф. Финансовые аспекты ESG рисков. *Финансовая экономика*. 2022. № 1. С. 150–153.

References

- Akopova E.S., Popov A.V., Samygin S.I. Corporate culture of the organization: ESG principles in the age of digitalization. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2022. No. 1. P. 155–158. In Russian
- Belousov A.L. Legal and organizational aspects of introducing ESG-standards in the Russian banking sector. *Russian Journal of Economics and Law*. 2022. No. 3. P. 577–586. In Russian
- Chelukhina N.F. Financial aspects of ESG risks. *Finansovaya ekonomika*. 2022. No. 1. P. 150–153. In Russian
- Dovbiy I.P., Kovrizhskina L.N. Social responsibility of business in the context of ESG transformation. *Upravleniye v sovremennykh sistemakh*. 2022. No. 2 (34). P. 20–32. In Russian
- Izmailova M.A. The importance of corporate culture for the sustainability of companies in the context of crisis phenomena. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. 2022. No. 13 (1). P. 8–26. In Russian
- Lyandau Yu.V., Gubaidullina A.D. Formation of the company's sustainable development strategy. *Ekonomika stroitel'stva*. 2021. No. 4 (70). P. 63–69. In Russian
- Maksimov M.I., Anokhina M.E., Kolesnikov A.V. Features of embedding the sustainable development standards in domestic corporate governance. *Upravlencheskiy uchët*. 2023. No. 6. P. 277–285. In Russian
- Mamedov N.M. Transition to sustainable development: cultural grounds. *EPNI «Vestnik Mezhdunarodnoy akademii nauk. Russkaya sektiya»*. 2014. No. 1. P. 51–55. <http://www.heraldrsias.ru/online/2014/1/295/> In Russian
- Margolin A.M., Vyakina I.V. Risks, threats, and mechanisms of management systems ESG-transformation. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. 2022. Vol. 13. No. 3. P. 352–368. In Russian
- Tsyppkin Yu.A., Fomin A.A., Orlov S.V., Khabarova I.A., Krasnov D.G. ESG transformation: key trends. *Mezhdunarodnyy sel'skokhozyaystvennyy zhurnal*. 2022. No. 5. P. 464–467. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

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

Для цитирования: Шишова Ж.А. Трансформация организационной культуры как один из факторов достижения Целей устойчивого развития в России. *Государственная служба*. 2023. № 6. С. 61–67.

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 Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: za.shishova@igsu.ru

For citation: Shishova Zh.A. Transformation of organizational culture as a factor in achieving Sustainable Development Goals in Russia. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2023. No. 6. P. 61–67.