

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Бирюков Е.В. Повестка дня в области устойчивого развития и трансформация деловой культуры организаций // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 7. С. 1. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_7/Biryukov.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_7/Biryukov.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-7a-6.

## **ПОВЕСТКА ДНЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ТРАНСФОРМАЦИЯ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ**



**Бирюков Евгений Витальевич**

кандидат экономических наук, доцент,  
Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ),  
Уфимский государственный нефтяной технический университет,  
г. Уфа, Российская Федерация

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию вопросов трансформации деловой культуры организаций в контексте повестки дня в области устойчивого развития. Появление дискурса устойчивого развития привело в последнее десятилетие к пересмотру упрощённых представлений о цели бизнеса и стремительно развивающемуся массиву исследований модели деловой культуры, способствующей его устойчивому развитию в соответствии с меняющимися реалиями. В результате возникли альтернативные исследования устойчивого управления деловой культурой организацией, основанного на приоритете интересов собственников бизнеса и приоритете интересов общества. В работе показана необходимость смены традиционной парадигмы изучения деловой культуры устойчивого развития исходя из понимания субъектов экономики носителями индивидуальных и общих черт экономической культуры общества. Предложенная перспектива предполагает переход от ориентации бизнеса на прибыль и краткосрочный успех к долгосрочной ориентации, базирующейся на создании устойчивой деловой культуры общего блага.

**Ключевые слова:** деловая культура, устойчивое развитие, бизнес-деятельность, цель бизнеса, общее благо, экономические ценности, конкурентные преимущества, инновации.

Наблюдающееся в последние десятилетия возрастание влияния социальных и экологических факторов на экономическую деятельность людей и её результаты усиливает значимость перехода к качественно новой модели ведения бизнеса, обеспечивающей устойчивое развитие его конкурентных преимуществ на основе формирования адекватной

реалиям внутренней и внешней деловой среды. Хотя цели устойчивого развития и связанные с ними индикаторы устанавливаются на макроэкономическом, национальном уровне, они не могут быть достигнуты без значительного участия бизнеса, поэтому и возник Глобальный договор ООН. Поскольку цели устойчивого развития требуют изменения поведения людей в бизнесе, включая предприятия государственного и частного секторов, цели устойчивого развития имеют непосредственное отношение к управлению деловой культурой организаций. Принятие Организацией Объединенных Наций (ООН) в 2015 году повестки дня в области устойчивого развития способствовало возникновению новой волны исследований устойчивости деловой культуры. Появление дискурса об устойчивости предоставило новые возможности и импульс для ученых в области управления деловой культурой и человеческими ресурсами для расширения существующих направлений исследований и создания новых.

Происходящие в настоящее время перемены во внутренней и внешней бизнес-среде компаний приводят к тому, что у них часто возникает необходимость предоставлять в своих годовых отчетах информацию об экологических, социальных и управленческих (ESG) показателях. Вместе с тем под влиянием новых вызовов последние годы вновь звучат призывы к бизнесу переосмыслить свое предназначение, взять на себя большую социальную ответственность, стать моральным агентом и действовать как сила добра. При этом подчеркивается, что в продвижении повестки дня устойчивого развития усиливается значимость проводимых исследований, а также бизнес-школ, которые должны включать в свои учебные программы проблематику корпоративной социальной ответственности (КСО) [5].

Сегодня в ходе поиска адекватных меняющейся реальности управленческих решений, связанных с реформированием бизнес-деятельности организаций, часто указывается на важность учёта уникальной роли деловой культуры в осуществлении данного процесса. В связи с этим обращается внимание на сложившуюся настоятельную потребность концептуального переосмысления устоявшихся подходов к изучению деловой культуры как особому инструменту стратегического управления бизнесом, обеспечивающего его устойчивое конкурентоспособное развитие [6]. Это объясняется тем, что если менеджеры и лидеры хотят успешно развивать свою организационную культуру, они должны знать её специфику. Эти знания необходимы для понимания причин появления различных бизнес-ситуаций, таких, например, как быстрый рост организации или ее стагнация. Знания специфики организационной культуры, её сильных и слабых сторон позволяют выбрать наиболее подходящие методы управления бизнес-практикой и развитием бизнес-деятельностью.

В настоящее время в отечественных исследованиях деловой культуры организаций акцентируется внимание на рассмотрение вопросов её трактовки и специфики формирования в современных условиях как основания принятия решений в управлении изменениями. При этом ссылки делаются часто на выполненные в конце прошлого века работы таких зарубежных авторов как А. Армстронг, У.У. Берк, Т.Э. Дил, К. Камерон, Р. Куин, А.А. Кеннеди и Г. Хофстед. Сложившиеся подходы обычно опираются на трактовку организационной культуры Э. Шейном, которой выделил три её уровня: базовые представления и убеждения, нормы и ценности и культурные артефакты [8]. В выполненных исследованиях деловая культура рассматривается как специфический фактор, определяющий своеобразие выбора способов решения проблем и методов организации бизнес-деятельности. Следует отметить, что распространенным в отечественных исследованиях организационной культуры является получивший широкое признание за рубежом подход, опирающийся на анализ её четырёх типов: культура лидера, бюрократическая культура, культура предпринимателя и культура профессионала [4].

В условиях смены парадигмы развития бизнеса в последние два десятилетия поиск адекватных усложняющейся деловой среды форм и методов управления деловой культурой организации с позиции стратегического управления вызвал появление научного направления исследований, связанного с изучением процессов управления человеческими ресурсами. Как свидетельствует библиографический анализ, в рамках данного направления внимание фокусируется на рассмотрении таких вопросов, как лидерство и изменения; корпоративная стратегия и управление устойчивостью; инновации в производстве и цепочке поставок; структуры и методы. Однако выполненные работы выступают обычно эмпирическими, и сегодня отсутствует полноценная теория устойчивой организационной культуры [8].

Проводимые в последней четверти прошлого века исследования деловой культурой организации сопровождались разработкой подхода к её анализу как важному стратегическому инструменту, способствующему реализации стратегических интересов собственников бизнеса и топ-менеджеров. Данный подход предполагает достижение экономических результатов, соответствующей стратегии бизнес-деятельности организации с помощью использования синергии практик в рамках стратегии управления человеческими ресурсами. При этом в ходе исследований корпоративной культуры рассматривались две её альтернативных модели: жесткая и мягкая [7]. Описания жесткой модели организационной культуры основывались на теорию Х и предполагали ее формирование в целях получение максимума прибыли для акционеров с применением жесткого стратегического контроля за ростом производительности труда и изменениями показателей бизнес-деятельности. В мягкой модели в соответствии с

теорией Y реализуется концепция повышения производительности труда, предусматривающая вовлеченность работников с использованием более гуманистического подхода. Однако в рамках мягкой модели поиск путей формирования устойчивых конкурентных преимуществ организации также осуществляется с позиции производства акционерной стоимости.

Стратегическое управление деловой культурой в контексте управления деловой культурой организации находится в центре внимания исследований с середины 1990-х годов и фокусировалось в первую очередь на производительности, конкурентоспособности и прибыли фирмы с относительно узким кругом заинтересованных сторон. В последние десятилетия под влиянием новых социальных и экологических вызовов традиционная модель управления развитием компании, ориентированная на интересы собственников и топ-менеджмента, существенно меняется. При этом сформировалась волна исследований организационной культуры устойчивого конкурентоспособного развития бизнеса в русле идей концепции его социальной ответственности, которая предусматривает использование стратегий и практик, ориентированных на учёт влияния поведения заинтересованных лиц внутри и за пределами организации в долгосрочной перспективе. Основная идея построения модели организационной культуры устойчивого развития заключается в том, что результаты её применения проявляются в различных эффектах, связанных с благополучием работников, повышением эффективности бизнес-деятельности организации и благополучием общество в целом. Выбор модели деловой культуры устойчивого развития во многом зависит от особенностей поведения заинтересованных групп (стейкхолдеров), большая часть которых находится за пределами организации. В свою очередь, ожидания стейкхолдеров возникают в значительной степени под влиянием своеобразия процессов управления человеческими ресурсами организации, сложившихся в рамках организационной культуры компании. В связи с этим процессы формирования корпоративной культурой и изменения поведения заинтересованных сторон взаимозависимы и влияют друг на друга.

Управление устойчивым развитием культуры организации сосредоточено на этических вопросах, включая трудовые стандарты и права человека, часто обсуждаемые как часть концепции социальной ответственности (КСО) [3], [5]. Социально ответственная деловая культура подчеркивает социальную ответственность бизнеса посредством политик и практик; аргументация похожа на аргументацию этической деловой культуры. Направление исследований в рамках концепции социальной ответственности изучает как деловая культура может способствовать социальной ответственности бизнеса, а также как компании могут взять на себя социальную ответственность посредством этических практик. Экологичная деловая

культура рассматривает как определенные типы практик могут помочь мотивировать сотрудников решать экологические проблемы, улучшая экологические показатели компаний. Деловая культура, ориентированная на человека является относительно более новой концепцией, которая делает акцент на сотрудниках посредством инвестиций в них для развития их навыков и трудоустройства, уважения их права на достойную работу, обеспечения равенства и справедливости посредством выражения мнения и расширения прав и возможностей сотрудников, а также заботы о благополучии сотрудников с помощью практик, ориентированных на благополучие сотрудников, и программ помощи. Деловая культура с тройным итогом фокусируется на комплексное рассмотрение финансовых, социальных и экологических аспектах часто через отчетность концепции социальной ответственности (КСО) или отчетность экологически и социально ответственного управления (ESG).

Сегодня широкое распространение получают модели устойчивого управления деловой культуры организации, ориентированные на максимизацию прибыли и минимизацию негативного влияния бизнеса на общество и окружающую среду. Однако критики указывают на ограниченность такой модели, а также на необходимость реформирования устаревших моделей деловой культуры организаций и перехода к модели деловой культуры общего блага, в рамках которой создаются новые конкурентные преимущества бизнеса на основе применения инновационных методов управления, обеспечивающих достижение сбалансированности интересов всех стейкхолдеров и адекватных трендам ESG-трансформации деловой среды [2], [5]. Деловая культура общего блага – важное недавнее направление изучения устойчивой деловой культуры, направленное на формирование целостного взгляда на баланс потребностей людей, планеты и процветания, который необходим для устойчивого развития. По сравнению с другими направлениями, деловая культура общего блага делает еще больший акцент на обществе. В связи с этим понятие общего блага устойчивой модели деловой культуры основано на таких ценностях, как достоинство, солидарность и взаимность.

Подход к изучению модели деловой культуры общего блага связан с пересмотром упрощенной трактовки цели бизнеса как максимизации прибыли и исходит из расширенной интерпретации цели, которая состоит в повышении эффективности бизнес-деятельности организации с помощью инноваций при обеспечении позитивного вклада в решение вопросов социальной и экологической устойчивости. Такой подход ставит коллективные интересы (общее благо) выше частных интересов бизнеса и открыт для реализации нефинансовых целей, таких как достойный труд, демократия на рабочем месте, социальная справедливость и защита окружающей среды. Данная перспектива ориентирует бизнес на пересмотр традиционной

цели управления деловой культурой с учётом того, что ресурсы и компетенции требуется использовать для решения проблем устойчивости и служения общему благу. В связи с этим продвигается подход «извне внутрь» к формированию практик управления деловой культурой вместо подхода «изнутри наружу», принятого в стратегическом управлении [2]. Такой подход сфокусирован на исследовании коллективных, межличностных и процессных аспектов, отдавая приоритет обществу и глобальным общественным проблемам.

Стратегическое управление деловой культурой отражает традиционную точку зрения, сфокусированную на интересах частных собственников и инвесторов (прибыль). Необходимость перехода к управлению деловой культурой, ориентированном на достижении общего блага, обусловлена масштабом и срочностью проблем, требующих ускорить процесс переосмысления бизнеса как силы добра. Оно характеризует точку зрения общества и акцентирует внимание на важность построения с помощью инноваций конкурентоспособных устойчивых бизнес-моделей, обеспечивающих права человека и социальную справедливость.

Сегодня многие исследователи обращают внимание на то, что устойчивое управление деловой культурой – это не новый дискурс или подход, заменяющий стратегическое управление человеческими ресурсами. На самом деле, устойчивое управление деловой культурой и стратегическое управление деловой культурой — это разные направления исследований деловой культуры, имеющие некоторые общие черты и частичное совпадение, и они являются частью экосистемы исследований деловой культуры. В интеллектуальном плане исследования устойчивого управления деловой культурой опираются на существующие стратегические теории, концептуальные модели и методы и, следовательно, страдают от теоретических и методологических ограничений, аналогичных тем, которые выявлены в стратегических исследованиях деловой культуры [6].

Парадигмальным изъяном конкурирующих теорий устойчивого управления деловой культурой организации является их опора на индивидуалистическую трактовку поведения субъектов как экономических эгоистов. В результате ценности, институты и другие коллективные феномены рассматриваются в качестве экзогенных экономических переменных. Для перехода к новой парадигме следует признать, что в связи интересубъективной природой экономической деятельности субъекты являются носителями индивидуальных и коллективных элементов экономической культуры и ценностей [2].

Деловая культура организации выступает формой проявления экономической культуры общества и включает в себя ценностно-нормативное ядро, на основе которого происходит построение внутренних и внешних бизнес-связей организации. Эти создаваемые экономические связи становятся относительно устойчивыми, когда возникают на основе

ценностного компромисса и признаются заинтересованными сторонами достаточно справедливыми и целесообразными. Деловая культура организации характеризует способ мышления и поведения сотрудников и влияет на выбор модели управления производством и цепочкой поставок, выступающей основной устойчивости бизнес-деятельности компании. При этом в ней можно выделить три основных структурных уровня: 1) базовый уровень, который характеризует специфику ценностного компромисса с заинтересованными группами, определяющего общую направленность трансформации деловой культуры; 2) средний уровень, который связан с выбором целевых ориентиров и конструированием неформальных норм и формальных правил; 3) поверхностный уровень, на котором складываются фактические показатели и формы ведения бизнеса [2].

Предлагаемая парадигма исследования устойчивого управления деловой культурой организации предполагает использование системного подхода, направлено на рассмотрение её взаимосвязей с другими элементами, составляющими организационную систему, включая внешнюю и внутреннюю среду организации, многочисленных участников, внедряющих новую модель деловой культуры, и многочисленных заинтересованных сторон, которые оценивают эффективность организации и определяют ее долгосрочное выживание. Она предусматривает отказ от традиционной трактовки цели бизнес-деятельности организации как максимизации прибыли и связана с переходом к организационной культуре общего блага, ориентированной на достижение баланса интересов разных стейкхолдеров и конструирование адекватных реалиям финансовых и нефинансовых целевых показателей, а также методов управления. Данные методы должны способствовать формированию с учётом сильных и слабых сторон организационной культуры устойчивых конкурентных преимуществ организации, сотрудники которой обладают соответствующими компетенциями и мотивацией.

Предлагаемый познавательный подход к изучению процессов формирования устойчивой деловой культуры общего блага ориентирует на кардинальное расширение существующих представлений о проблемном поле в результате отказа от эгоистичной трактовки экономических ценностей и интересов и признания двойственной природы ценностей, интересов и целей экономической деятельности индивидуальных и коллективных субъектов. В связи с этим управление деловой культурой, основанное на общем благе, представляет собой переход от ориентации на прибыль и краткосрочный успех к долгосрочной ориентации на человека и окружающую среду при поддержании баланса экономических интересов всех стейкхолдеров. Данный стратегический подход подчёркивает социально-экономическую ответственность бизнеса за сохранение и укрепление своей легитимности как

моральной лицензии на деятельность. При этом внедрение устойчивых практик деловой культуры предполагает принятие практик, которые обогащают трудовые ресурсы, а не истощают ресурсы сотрудников. Такие практики должны быть ориентированы на инвестиции в сотрудников, развитие деловых отношений и являться совместными, что подчеркивает социально-экономическую ценность практик.

Использование бизнес-организациями подхода к управлению деловой культурой, основанном на общем благе, предполагает, что они вносят свой вклад в достижение целей устойчивого развития, таких как достойный труд и смягчение последствий изменения климата. Однако поиск путей достижения этих целей – задача не простая. Усложнение внутренней и внешней бизнес-среды значительно затрудняет поиск общих целевых ориентиров организации и других заинтересованных сторон. Организациям, ориентированным на краткосрочную окупаемость инвестиций акционеров, будет сложно внедрить концепцию устойчивого развития. Сегодня ESG-показатели часто подвергаются критике за то, что используется бизнесом главным образом в качестве инструмента корпоративной отчётности, а не для достижения реальных улучшений. Вместе с тем ESG-подход может оказывать институциональное давление на организации, работающих в глобальной цепочке создания стоимости, поскольку им необходимо реагировать на давление глобальных регулирующих органов. На практике следует учитывать противоречивость интересов заинтересованных сторон на местном и глобальном уровнях: деловая культура, ориентированная на общее благо, основана на ценностях и может по-разному рассматриваться и пониматься разными заинтересованными сторонами в различных условиях.

Новый взгляд на бизнес и его цель порождает необходимость проведения институциональных изменений, которые способствуют созданию благоприятной деловой среды для смены традиционной модели развития бизнеса на основе устранения пробелов в законодательстве. В связи с этим сегодня в зарубежных исследованиях предлагается внести изменения в корпоративное право, которое должно обеспечить защиту интересов не только инвесторов, но и всех заинтересованных сторон, требовать от компаний включения в устав заявления о корпоративных целях и демонстрации того, как их собственность, управление, показатели эффективности и стимулы побуждают стремление компаний к достижению своих целей. Кроме того, указывается на важность изменения методологии оценки бизнеса и отчетности в целях отражения согласованности частных и общественных интересов, а также вознаграждения руководителей с учётом формирования отношений с заинтересованными сторонами на основе долгосрочной справедливости [5].

Происходящие сегодня перемены в институциональной среде в русле ESG-повестки, сопровождающиеся повышением роли ответственного инвестирования и нефинансовых показателей в корпоративном управлении и отчетности, фактически связаны с признанием цели бизнеса как выходящей за рамки прибыли. Вместе с тем возникает потребность совершенствования ESG-критериев с учётом особенностей развития национальной экономики. Важным шагом в реализации повестки дня устойчивого развития в нашей стране стало введение ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса (Экология. Кадры. Государство), связанного с использованием комплексной оценки субъектов предпринимательской деятельности (коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей) и направленного на гармонизацию связей бизнеса с государством и обществом. Основной идеей рейтинга является оказание дополнительной поддержки компаниям как в части упрощения ведения бизнеса, а также участия в контрактах и предоставления льготного кредитования. Методы анализа и рейтингования хозяйствующих субъектов и их применения нуждаются в дальнейшей разработке, требуется также изменить образовательные программы, в которых прибыль трактуется как цель бизнеса.

Таким образом, происходящие сегодня фундаментальные изменения в бизнес-среде организаций порождают настоятельную потребность переосмысления традиционной модели деловой культуры, ориентированной на реализацию интересов собственников бизнеса, и перефокусирования внимания на исследование проблем достижения устойчивости деловой культуры в соответствии с ожиданиями всех заинтересованных сторон. Предлагаемая парадигма позволяет расширить проблемное поле исходя из понимания индивидуальных и коллективных субъектов экономики носителями частных и общих черт экономической культуры общества. Предложенная перспектива способствует разработке практических мер по переходу от модели деловой культуры, связанной с ориентацией бизнеса на прибыль и краткосрочный успех, к модели устойчивой деловой культуры общего блага, способствующей достижению долгосрочного успеха на основе формирования ценностного компромисса всех заинтересованных сторон.

### Список литературы

1. Бирюков Е.В. Теории современного предприятия: новые направления развития // Экономическое возрождение России. 2022. № 4 (74). С. 121-131.
2. Aust I., Cooke, F. L., Muller-Camen M., Wood G. Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice // German Journal of Human Resource Management. 2024. Vol. 38. № 2. P. 93-110.

3. Cooke F.L. From Strategic HRM to Sustainable HRM? Exploring a Common Good Approach Through a Critical Reflection on Existing Literature // Human Resource Management. 2025. May. P. 1-19.
4. Ketprapakorn N., Kantabutra S. Toward an organizational theory of sustainability culture // Sustain. Prod. Consum. 2022. Vol. 32. P. 638-654.
5. Mayer C. Principles for Purposeful Business: how to Deliver the Framework for the Future of the Corporation: an Agenda for Business in the 2020s and beyond. The British Academy Future of the Corporation Programme. London, 2019.
6. McPhail K., M. Kafouros M., McKiernan P., Cornelius N. Reimagining Business and Management as a Force for Good // British Journal of Management. 2024. Vol. 35. № 3. P. 1099-1112.
7. Sackmann S.A. Culture in Organizations. Development, Impact and Culture Mindful Leadership. Springer International Publishing, 2022.
8. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 1985.

## **THE AGENDA IN THE FIELD OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND THE TRANSFORMATION OF THE BUSINESS CULTURE OF ORGANIZATIONS**

**Biryukov Evgeny Vitalievich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Ufa Higher School of Economics and Management,  
Ufa State Petroleum Technological University,  
Ufa, Russian Federation

**Abstract.** The article is devoted to the study of the transformation of the business culture of organizations in the context of the agenda in the field of sustainable development. The emergence of a discourse of sustainable development has led in the last decade to revise the simplified ideas about the goal of business and the rapidly developing array of research of the business culture model that contributes to its sustainable development in accordance with changing realities. As a result, alternative studies of sustainable management of a business culture organization arose, based on the priority of the interests of business owners and the priority of the interests of society. The work shows the need to change the traditional paradigm of studying the business culture of sustainable development based on the understanding of the subjects of the economy by carriers of individual and general features of the economic culture of society. The proposed perspective involves the transition from the orientation of the business to profit and the short-term success to the long-term orientation based on the creation of a sustainable business culture of the common good.

**Key words:** business culture, sustainable development, business activity, business purpose, common good, economic values, competitive advantages, innovation.

### **References**

1. Biryukov E.V. Theories of modern enterprise: new directions of development // The economic revival of Russia. 2022. № 4 (74). P.121-131.

2. Aust I., Cooke, F. L., Muller-Camen M., Wood G. Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice // German Journal of Human Resource Management. 2024. Vol. 38. № 2. P. 93-110.
3. Cooke F.L. From Strategic HRM to Sustainable HRM? Exploring a Common Good Approach Through a Critical Reflection on Existing Literature // Human Resource Management. 2025. May. P.1-19.
4. Ketprapakorn N., Kantabutra S. Toward an organizational theory of sustainability culture // Sustain. Prod. Consum. 2022. Vol. 32. P. 638-654.
5. Mayer C. Principles for Purposeful Business: how to Deliver the Framework for the Future of the Corporation: an Agenda for Business in the 2020s and beyond. The British Academy Future of the Corporation Programme. London, 2019.
6. McPhail K., M. Kafouros M., McKiernan P., Cornelius N. Reimagining Business and Management as a Force for Good // British Journal of Management. 2024. Vol. 35. № 3. P. 1099-1112.
7. Sackmann S.A. Culture in Organizations. Development, Impact and Culture Mindful Leadership. Springer International Publishing, 2022.
8. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 1985.