

Глава I. Особенности трансформации корпоративной культуры: на стыке глобальных трендов и локальных практик

Татьяна Гудкова¹

В последние два десятилетия парадигма корпоративной культуры претерпела принципиальную трансформацию: из второстепенного атрибута организационного управления она эволюционировала в ключевой стратегический ресурс, определяющий устойчивость и конкурентоспособность компаний. Современные исследования в области организационного поведения и стратегического менеджмента² подтверждают, что культура оказывает прямое влияние на операционную эффективность, инновационный потенциал и рыночную капитализацию бизнеса, что выходит за рамки ее традиционного понимания как набора «мягких» практик.

Происходящая трансформация приобретает особое значение в условиях глобальных изменений, формирующих современный деловой ландшафт. Цифровизация, внедрение искусственного интеллекта и ESG-трансформация³ становятся универсальными драйверами изменений, однако их реализация в российских компаниях требует учёта национального контекста. Настоящее исследование направлено на системный анализ основных векторов эволюции корпоративной культуры в России. Его цель заключается в

¹ Гудкова Татьяна Викторовна, доктор экономических наук, профессор кафедры микро- и макроэкономического анализа Экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.

² Nold H.A. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 No. 1, pp. 16-38. <https://doi.org/10.1108/14691931211196196>; Hardcopf R., Liu G., Shah R. (2021). Lean Production and Operational Performance: The Influence of Organizational Culture. *International Journal of Production Economics*, 235(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>; Zeb A., Akbar F., Hussain K., Safi A., Rabnawaz M. & Zeb F. (2021), The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance, *Business Process Management Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>; Akpa V.O., Nneji N.E. & Asikhia O.U. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature, *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3, pp. 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372> и др.

³ ESG - environment (окружающая среда), social (социальная политика) и governance (управление бизнесом). Концепция устойчивого развития бизнеса, учитывающая не только финансовые результаты, но и его воздействие на окружающую среду, общество и качество корпоративного управления.

выявлении оптимальных механизмов адаптации практик, способствующих повышению эффективности корпоративного управления в условиях меняющейся экономической реальности.

1. Влияние искусственного интеллекта и цифровых технологий на эволюцию корпоративных ценностей

Наиболее значимым драйвером трансформации корпоративной культуры в последнее десятилетие стали *процессы цифровизации и внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ)*, радикально изменившие традиционные модели организационного поведения. Для сохранения конкурентоспособности в современной цифровой среде компании переходят на новые операционные и коммуникативные модели, основанные на цифровых технологиях. Эти изменения оказывают влияние не только на операционные процессы, но и трансформируют саму систему корпоративных ценностей, что проявляется в трех ключевых направлениях.

1.1. Трансформация организационных структур и моделей управления.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой волатильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью (VUCA-мир)⁴. Эти характеристики особенно обозначились под влиянием трех ключевых факторов: пандемии COVID-19, ускоренной технологической трансформации и роста геополитической нестабильности. Данные факторы оказали существенное воздействие на бизнес-стратегии, а также на внутренние организационные структуры компаний, что, в свою очередь, обуславливает необходимость разработки и внедрения новых подходов к управлению корпоративной культурой.

Закономерным ответом на эти вызовы становится переход к плоским и сетевым структурам, ставший возможным благодаря массовой цифровизации бизнес-процессов. В

⁴ VUCA — аббревиатура английских слов: volatility – нестабильность, uncertainty - неопределённость, complexity -сложность и ambiguity - неоднозначность. Термин описывает современную сложную и турбулентную бизнес-среду.

отличие от традиционных иерархий, такие модели: уменьшают количество уровней управления, ускоряя принятие решений, создают гибкие кросс-функциональные команды вместо традиционных департаментов с их жесткой иерархией, развивают горизонтальные связи между сотрудниками и повышают адаптивность за счет распределенной ответственности. При этом критически важным становится внедрение цифровых платформ поддержки коллаборации, которые обеспечивают прозрачность информации и координацию между автономными командами.

Иерархические системы управления, созданные для стабильных условий (SPOD-мир)⁵, демонстрируют свою неэффективность в условиях цифровой экономики и высокой неопределенности⁶. В связи с этим, возрастает роль *адаптивной, гибкой и инклюзивной корпоративной культуры*, способной не только нивелировать негативные последствия, но и использовать возникающие возможности для развития и внедрения инноваций. Это требует от руководства компаний переосмысления ключевых ценностей, методов коммуникации, подходов к развитию персонала и систем мотивации, а также формирования культуры, ориентированной на постоянное обучение, эксперименты и быструю адаптацию к новым условиям. В частности, акцент смещается в сторону развития лидерства на всех уровнях организации, поощрения инициативы и самостоятельности сотрудников, создания атмосферы доверия и открытости, а также внедрения принципов гибкого управления (Agile)⁷ и методов проектного мышления (Design Thinking)⁸ для повышения гибкости и скорости принятия решений.

⁵ SPOD- аббревиатура английских слов: steady – устойчивость, predictable – предсказуемость, ordinary – простота и definite – определенность. Термин описывает стабильную и предсказуемую среду, противоположность VUCA-миру.

⁶ Голубев А. С. Динамика моделей управления в языках SPOD-мира и VUCA-мира. Ноосферные исследования. 2023. Вып. 2. С. 101—108.

⁷ Agile (англ. - гибкий) - итеративный подход к управлению проектами и продуктами, ориентированный на быструю адаптацию к изменениям. Подробнее см.: Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/history.html> (дата обращения: 05.07.2025).

⁸ Design Thinking (дизайн-мышление) — это методология решения задач, основанная на человекоориентированном проектировании. Подробнее см.: Brown T. Design Thinking // Harvard Business Review. 2008. June. P. 84-95.

Одним из наиболее значимых организационных сдвигов стал *переход к удалённой работе*, а пандемия COVID-19 выступила катализатором этого процесса, ускорив цифровую трансформацию⁹. Согласно исследованию Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), проведённого совместно с НИУ «Высшая школа экономики» и Microsoft, в 2020 году доля российских компаний, полностью или частично перешедших на удаленную работу, выросла с менее чем 1% до 54% после начала пандемии¹⁰. Важно отметить, что тенденция к гибридным моделям работы сохранилась и после улучшения эпидемиологической ситуации: по состоянию на апрель 2024 года, 60% российских компаний продолжают использовать данный формат¹¹.

Например, «Mail.ru Group» предоставляет сотрудникам гибкие условия работы, позволяя выбрать между полностью офисным, удалённым или гибридным форматом, при котором посещение офиса осуществляется по согласованному графику. Аналогично, «Яндекс 360 для бизнеса» внедрил систему, где сотрудники проводят в офисе 2–3 дня в неделю, а остальное время работают удалённо, используя виртуальные офисы, трекеры задач и платформы для видеоконференций. «Lamoda» реорганизовала офисное пространство в коворкинг, закрепив лишь 20% рабочих мест за конкретными сотрудниками, а остальные зоны отведя под переговоры и командную работу. «Сбербанк» развивает технохабы для ИТ-специалистов, где действует гибридный график: 3 дня в офисе и 2 — удалённо. «HeadHunter» сочетает дистанционный и гибридный форматы, введя новые принципы работы, включающие регулярные встречи с руководителем (не

⁹ How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (дата обращения: 05.07.2025).

¹⁰ Исследование: «Новые акценты цифровой трансформации: как весна 2020 повлияет на российский бизнес». РАЭК, 2020. URL: <https://raec.ru/live/raec-news/11841/> (дата обращения: 05.07.2025).

¹¹ 60 процентов компаний в России сегодня работают в гибридном формате. РГ, 2024. URL: <https://rg.ru/2024/04/11/60-procenta-kompanij-v-rossii-segodnia-rabotaiut-v-gibridnom-formate.html?ysclid=mcrqaf6aky567484000> (дата обращения: 05.07.2025).

реже чем один раз в 2 недели) и обязательный онлайн-формат совещаний, если хотя бы один участник присоединяется удалённо¹².

Несмотря на такие преимущества, как гибкость и экономия ресурсов, распространение удалённых форматов работы поставило под угрозу сохранение корпоративной идентичности. В условиях цифровой трансформации ключевой проблемой становится ослабление социальных связей, ведущее к размыванию чувства общности среди сотрудников. Это, в свою очередь, может негативно сказаться на их вовлечённости в работу, лояльности к компании и готовности к сотрудничеству, что в конечном итоге снижает эффективность деятельности организации.

Одним из ключевых направлений адаптации корпоративной культуры к новым реалиям является переосмысление *роли руководства*. В условиях цифровой трансформации традиционная парадигма управления претерпевает существенные изменения: происходит переход от транзакционного лидерства, ориентированного на контроль, к трансформационному, где лидер выступает архитектором культурного пространства и катализатором организационных изменений. В этой новой роли лидер должен демонстрировать открытость, прозрачность при принятии решений и готовность к диалогу для того, чтобы формировать доверие даже в условиях удалённой работы. Особое значение приобретает способность топ-менеджмента транслировать единые ценности и создавать устойчивые цифровые ритуалы, такие как регулярные встречи, каналы обратной связи, признание достижений и виртуальные командные активности.

Ключевым элементом такой трансформации становится *формирование психологически безопасной среды*, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, предлагая нестандартные решения и участвуя на ошибках без страха осуждения. Особую

¹² Новикова Э. Гибридные рабочие пространства в России: зачем и как адаптироваться к новой реальности. Компьютерра, 2024. URL: <https://www.computerra.ru/304755/gibridnye-rabochie-prostranstva-v-rossii-zachem-i-kak-adaptirovatsya-k-novoj-realnosti/> (дата обращения: 06.07.2025).

роль в этом контексте играет культура fail-fast¹³, которая предполагает поощрение экспериментов и быстрого выявления неработающих решений на ранних этапах, анализ ошибок без поиска виноватых, с фокусом на извлечение уроков и создание механизмов быстрой обратной связи, позволяющих оперативно корректировать курс.

Современные компании, как зарубежные, так и российские, активно внедряют подобные практики, трансформируя подходы к управлению и разработке продуктов. Например, компания «Toyota» внедрила систему «Andon Cord», позволяющую любому сотруднику остановить производственную линию для устранения проблемы¹⁴. «Pixar» использует систему «Braintrust» для предоставления честной обратной связи без страха критики¹⁵. «Netflix» культивирует культуру свободы и ответственности, где принятие смелых решений, даже если они приводят к ошибкам, считается нормой¹⁶. В России *гибкие подходы к управлению* активно применяются в «Яндексе», поощряя культуру экспериментов и итеративный подход. «Сбер» внедрил Agile-методологии для улучшения продуктов, рассматривая ошибки как возможности для улучшения процесса предоставления финансовых услуг. Аналогичные подходы, применяются и в других российских компаниях, таких как «Kaspersky» и «Mail.ru Group», обеспечивая быстрое обучение на ошибках и постоянное улучшение продуктов¹⁷.

Безусловно, культура fail-fast неприменима или крайне ограничена в отраслях, где ошибки могут привести к катастрофическим последствиям для жизни людей, экологии или экономики, например, таких как авиация и космонавтика (где недопустимы даже

¹³ Fail-fast (дословно с англ. — «быстро ошибаться») — это принцип, согласно которому компании сознательно допускают и даже поощряют ранние неудачи, чтобы как можно раньше выявить слабые места в продукте, стратегии или бизнес-модели. Подробнее см.: Growth hacking: как продвигать бизнес при помощи «взлома роста». Генеральный Директор, 2023. URL: <https://www.gd.ru/articles/11043-growth-hacking> (дата обращения: 06.07.2025).

¹⁴ Morgan J. Transforming Your Organization with the Andon Cord. 2019. URL: <https://www.jeremymorgan.com/blog/devops/andon-cord-in-devops/> (дата обращения: 06.07.2025).

¹⁵ The Pixar Braintrust: How It Shapes Creative Storytelling. Toxigon, 2024. URL: <https://toxigon.com/the-pixar-braintrust> [Source: <https://toxigon.com/the-pixar-braintrust>] (дата обращения: 06.07.2025).

¹⁶ Hastings R., Meyer, E. No rules rules: Netflix and the culture of reinvention. Penguin Press. 2020.

¹⁷ Борискевич О., Крупина О. Что такое культура ошибок в компании и почему это важно для бизнеса. НФ, 2025. URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/chto-takoe-kultura-oshibok-v-kompanii-i-pochemu-eto-vazhno-dlya-biznesa?ysclid=mcub103k6j144354981> (дата обращения: 06.07.2025).

малейшие инженерные просчеты), ядерная энергетика (из-за рисков радиационных аварий), клиническая медицина (где ошибочные решения напрямую угрожают здоровью пациентов), а также в некоторых регулируемых финансовых операциях (например, при проведении межбанковских расчетов, где ошибки могут вызвать системные кризисы). В этих сферах вместо принципа fail-fast применяются многоуровневые системы проверок, цифровое моделирование, длительные испытания прототипов и строгие протоколы безопасности, исключающие возможность «быстрых неудач» в реальных условиях.

Однако, даже в тех организациях, где «культура ошибок» не может быть применена в полной мере, сохраняется потребность в повышении гибкости и адаптивности. Одним из подходов к достижению этой цели является *переход от жесткого контроля к управлению по результатам* (OKR-системы¹⁸ вместо KPI¹⁹), позволяющий делегировать ответственность и стимулировать инициативу сотрудников, не снижая при этом уровня безопасности и надежности. В российской практике данный метод активно изучается и применяется в таких компаниях, как «Газпром нефть»²⁰, «СберБанк»²¹ «HeadHunter»²² и других. Стратегические цели, задаваемые через OKR, дополняются таким Agile-методом их достижения, как *проектное мышление* (Design Thinking), что позволяет сохранять фокус на результатах, одновременно повышая скорость и качество принимаемых решений за счет вовлечения сотрудников, тестирования гипотез на ранних этапах и постоянной обратной связи.

По мере того, как компании переходят к плоским и сетевым структурам, внедряют гибридные форматы работы и культуру экспериментов, принципиально меняется и сам характер трудовой деятельности. Автоматизация рутинных процессов и делегирование

¹⁸ OKR - Objectives and Key Results (Цели и ключевые результаты). Система постановки целей и отслеживания их достижения, где Objectives — это качественные, амбициозные цели, а Key Results — измеримые результаты, которые показывают прогресс в их достижении.

¹⁹ KPI - Key Performance Indicators (Ключевые показатели эффективности). Количественные показатели, которые измеряют успешность деятельности компании или сотрудника в достижении стратегических целей.

²⁰ Воротников Д. Газпром нефть — Цифровые решения. 2023. URL: <https://communities.changeleaders.ru/cases/gazprom-neft-czifrovye-resheniya/> (дата обращения: 06.07.2025).

²¹ Федоров Б. Жизнь прекрасна: как использовать OKR внутри команды в условиях турбулентности и без поддержки. https://okr-academy.ru/essay_okrintheteam (дата обращения: 06.07.2025).

²² OKR в HR-сервисе: кейс hh.ru. 2021. URL: <https://hh.ru/article/28707>

операционных задач ИИ-системам высвобождают человеческий потенциал для решения более сложных, творческих и стратегических задач, формируя новый ландшафт корпоративной культуры, в котором непрерывное обучение и развитие Soft Skills²³ становятся ключевыми ценностями.

1.2. Изменение структуры труда и востребованных компетенций.

Автоматизация рутинных операций на основе ИИ неизбежно приводит к перераспределению человеческого капитала, акцентируя значимость креативных и аналитических задач. Например, в «Альфа-Банке»²⁴ роботизированные системы выполняют функции, ранее возлагавшиеся на крупное подразделение, обрабатывая 3,5 млн. операций в месяц. Объём автоматизированных операций прогнозируемо растёт пропорционально увеличению клиентской базы. Более того, виртуальные сотрудники на платформе AlfaGen²⁵ самостоятельно разрабатывают планы решения задач, автономно выполняют их, выявляют и корректируют ошибки. Высвобождая сотрудников от низкоквалифицированного труда, автоматизация позволяет перенаправить их усилия на более сложные задачи, требующие интеллектуальных усилий, креативного мышления и принятия стратегических решений. Это, в свою очередь, потенциально позволяет предотвратить профессиональное выгорание и повысить мотивацию сотрудников.

Подобные изменения требуют фундаментального пересмотра системы корпоративных ценностей в сторону *непрерывного профессионального совершенствования* (Lifelong Learning), когнитивной гибкости и адаптивности, а также толерантности при возникновении неопределённых и нестандартных ситуаций. Как следствие, организации-лидеры цифровой трансформации перестраивают системы

²³ Soft Skills (англ. - "мягкие навыки") - набор неспециализированных компетенций, связанных с эмоциональным интеллектом и межличностным взаимодействием. Подробнее см.: World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. P. 36-42.

²⁴ Поплавская А. Робот-банк: рутину отправляем на конвейер. RB, 2019. URL: <https://rb.ru/longread/robot-bankir-rutinu-otpravlyаем-na-konvejer/> (дата обращения: 07.07.2025).

²⁵ ИИ-команда: как в Альфа-Банке создали первых виртуальных разработчиков. Forbes, 2025. URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/535910-ii-komanda-kak-v-al-fa-banke-sozdali-pervyh-virtual-nyh-razrabotcikov> (дата обращения: 07.07.2025).

развития персонала, делая акцент на развитии таких «мягких навыков» (Soft Skills), как критическое мышление, эмоциональный интеллект и кросс-функциональное взаимодействие. Эти навыки, по данным Всемирного экономического форума²⁶, сохраняют актуальность в течение следующего десятилетия, составляя основу «человеческого преимущества» перед искусственным интеллектом.

Ведущие российские корпорации уже активно внедряют инновационные образовательные экосистемы, направленные на формирование культуры непрерывного развития. Например, в ПАО «Сбербанк» реализована цифровая платформа «Пульс», которая с помощью технологий искусственного интеллекта персонализирует процесс обучения, помогая сотрудникам выстраивать индивидуальные траектории профессионального роста²⁷. Другим ключевым элементом образовательной инфраструктуры стал «СберУниверситет», образовательный центр, который позволяет сотрудникам развивать компетенции будущего и успешно формировать карьеру²⁸.

Аналогичные инициативы наблюдаются и в других отечественных компаниях. Госкорпорация «Росатом» разработала мобильную платформу «РЕКОРД Mobile»²⁹, предоставляющую сотрудникам доступ к адаптивным курсам и инструментам карьерного планирования. Эта система позволяет работникам самостоятельно определять ключевые точки профессионального развития, оценивать свои компетенции и осваивать новые навыки в соответствии с актуальными требованиями отрасли.

В «X5 Group» (управляющей торговыми сетями «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик») процесс внедрения ИИ-технологий сопровождался созданием комплексной

²⁶ The Future of Jobs Report 2025. WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата обращения: 07.07.2025).

²⁷ AI-модели и игровые механики: курсы на обучающей платформе могут быть увлекательными. Сбер, 2024. URL: <https://rabota.sber.ru/media/ai-modeli-i-igrovyie-mekhaniki-kursy-na-obuchayushchej-platfome-mogut-byt-uvlekatelnymi/?ysclid=mcq2y9q0l6113414319> (дата обращения: 07.07.2025).

²⁸ СберУниверситет. URL: <https://sberuniversity.ru> (дата обращения: 07.07.2025).

²⁹ Ужакина Ю. Обучение в течение всей жизни — это новая реальность. «Вестник Атомпрома», 2024. URL: <https://www.rosatom.ru/journalist/interview/yuliya-uzhakina-obuchenie-v-techenie-vsey-zhizni-eto-novaya-realnost/> (дата обращения: 07.07.2025).

образовательной платформы – «Цифровая академия X5»³⁰. В 2022 году компания запустила корпоративный университет для сотрудников, который получил название «Полка X5»³¹. При этом, в процессе его создания отказались от концепции классического корпоративного университета и сделали образовательный маркетплейс, где каждый сотрудник может сформировать свою собственную траекторию развития.

Происходящая трансформация в структуре труда и подходах к обучению персонала закономерно влечет за собой необходимость переосмысления корпоративных коммуникаций. По мере того, как цифровые технологии перераспределяют роли между человеком и ИИ, а сотрудники осваивают новые компетенции, традиционные модели организационного взаимодействия уступают место гибридным форматам. Современные коммуникационные экосистемы должны не только обеспечивать оперативный обмен информацией, но и поддерживать формирование доверия, эмоциональных связей и корпоративной идентичности в условиях распределенных команд и автоматизированных процессов. Именно этот аспект цифровой трансформации становится следующим критически важным элементом адаптации организаций к новой реальности.

1.3. Эволюция корпоративных коммуникаций.

Цифровизация коммуникационных процессов создает принципиально новую среду организационного взаимодействия, характеризующуюся повышенной скоростью, гибкостью и прозрачностью³². Современные технологии стирают традиционные иерархические и территориальные границы, способствуя формированию культуры открытых горизонтальных коммуникаций. В российских компаниях этот тренд проявляется во внедрении комплексных цифровых решений, оптимизирующих внутренние коммуникации и повышающих оперативность бизнес-процессов.

³⁰ X5 запускает корпоративный университет. X5 Group, 2022. URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-zapuskayet-korporativnyj-universitet/> (дата обращения: 07.07.2025).

³¹ Сартанов М. X5 Group: Мы создали корпоративный университет по-другому. CNews, 2023. URL: https://ucaas.cnews.ru/articles/2023-10-17_mihail_sartanov_my_sozdali_korporativnyj?erid=Kra23bHfX (дата обращения: 08.07.2025).

³² Deep G. Digital transformation's impact on organizational. International Journal of Science and Research Archive. 2023. Vol. 10, No. 2. P. 396–401. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>

В РЖД реализована *комплексная экосистема внутренних коммуникаций*³³, состоящая из двух взаимодополняющих модулей: информационного и обратной связи. Информационный модуль объединяет многоуровневые каналы коммуникации, включая корпоративные СМИ, электронные рассылки, мессенджеры, а также образовательные мероприятия (школы передового опыта, слеты молодых сотрудников, стажировки), обеспечивая своевременное распространение актуальной информации. Модуль обратной связи представлен единой «Горячей линией» по социально-кадровым вопросам и системой социологических исследований. Интеграцию между модулями обеспечивает сервисный портал работника, функционал которого включает новостные ленты, push-уведомления, интерактивные опросы и онлайн-приемные. Данная система позволяет оптимизировать информационные потоки, повышая эффективность управленческих решений и бизнес-процессов компании.

Благодаря облачным платформам, мессенджерам и системам совместной работы создаются *команды с распределенной структурой*, открытые каналы коммуникации и возможности для коллективной работы в реальном времени. Однако одновременно с этим исчезают привычные формы межличностных взаимодействий, что вызывает необходимость пересмотра моделей поддержки вовлеченности и командной солидарности. Яркий пример - опыт S7 Group, где распределённая команда из 11 человек эффективно работает из разных городов и стран³⁴.

Ключевыми элементами успеха этой распределенной команды стали: централизованная документация в Confluence³⁵, четкие правила онлайн-взаимодействия через Mattermost³⁶, регулярные синхронизации (ежедневные «дейли»³⁷, спринт-ревью³⁸ и

³³ Шаповалов И. Стратегический подход к цифровой трансформации. Гудок, № 160 (27254), 2021. URL: <https://gudok.ru/newspaper/?ID=1577913> (дата обращения: 08.07.2025).

³⁴ Как организовать работу распределённой команды: приёмы S7 Group. Emailmatrix, 2023. URL: <https://emailmatrix.ru/blog/distributed-team-work/> (дата обращения: 08.07.2025).

³⁵ Confluence — корпоративная платформа для создания, организации и совместного использования знаний внутри компании..

³⁶ Mattermost - приложение для обмена мгновенными сообщениями с открытым исходным кодом с возможностью обмена файлами, поиска и различных интеграций.

ежемесячные итоговые встречи³⁹), продуманный онбординг⁴⁰ с наставничеством, а также неформальные практики коммуникаций (например, «Котопятницы», представляющие собой регулярный (еженедельный) ритуал обмена фотографиями домашних питомцев сотрудников в общем чате) и Telegram-чат для поддержания командного духа. Такой подход, сочетающий технологические решения с продуманными процессами и вниманием к человеческому фактору, позволяет сохранять продуктивность и вовлеченность независимо от географической локации сотрудников.

Несмотря на все технологические достижения, именно фактор живого межличностного взаимодействия остаётся ключевым для формирования чувства принадлежности, лояльности и вовлечённости сотрудников. В ответ на этот вызов передовые организации разрабатывают *гибридные модели коммуникаций*, где цифровые инструменты дополняются регулярными офлайн-встречами, VR-пространствами для неформального общения и программами психологической поддержки.

Например, корпоративный цифровой проект «Понимаю»⁴¹ предлагает различные программы поддержки, от онлайн-консультаций со специалистами до очных встреч в офисе. Компания «Яндекс» в Москве и Санкт-Петербурге предоставляет сотрудникам офисов возможность бесплатных и конфиденциальных консультаций с корпоративными психотерапевтами, а также компенсирует расходы на терапию у внешних специалистов⁴². В компании «Газпром-нефть» существует программа поддержки качества жизни сотрудников, которая включает психологическую помощь, помощь в преодолении

³⁷ Дейли (Daily) - короткие ежедневные совещания в рамках Agile-подходов (например, Scrum) для синхронизации работы команды.

³⁸ Спринт-ревью (Sprint Review) - встреча в конце спринта (короткого итеративного цикла работы в Agile), на которой команда демонстрирует готовый продукт заказчику или стейкхолдерам.

³⁹ Эти форматы сочетают Agile-подход (гибкость, итеративность) и традиционный менеджмент, обеспечивая баланс между оперативностью и стратегическим планированием.

⁴⁰ Онбординг (от англ. onboarding — «введение в должность») — процесс адаптации нового сотрудника в компании, направленный на его быстрое и эффективное включение в рабочие процессы, корпоративную культуру и команду.

⁴¹ Платформа корпоративного благополучия «Понимаю». ADMINPRIORITY. URL: <https://adminpriority.ru/ponimau> (дата обращения: 08.07.2025).

⁴² Мы знаем, что работа — это только часть жизни. Яндекс. URL: <https://yandex.ru/jobs/pages/benefits> (дата обращения: 08.07.2025).

стрессовых ситуаций, а также обучение управлению личными финансами и поддержку семей работников⁴³. «Магнит» и «Лента» проводят вебинары и встречи с психологами для обсуждения проблем и обучения методам управления стрессом⁴⁴.

В дополнение к программам психологической поддержки, важным элементом гибридных моделей коммуникации становятся *цифровые платформы обратной связи и оценки настроений персонала* (Happy Job, Motivity, Jinn и другие), включая современные системы pulse-опросов⁴⁵. Ярким примером служит практика АО «Северсталь»: компания проводит регулярные анонимные «Пульс-опросы» для всех сотрудников вне зависимости от должности и стажа, что позволяет оценивать эффективность управленческих решений на основе обобщенных данных⁴⁶. Аналогичный, но, более комплексный подход демонстрирует «МТС»: полученные данные показывают, что внедрение в компании системы регулярных опросов, охватывающих ключевые аспекты рабочей среды, включая эффективность процессов, качество менеджмента, корпоративную культуру, условия труда и систему компенсаций, привело к росту лояльности персонала на 6,4% по итогам 2022 года.⁴⁷ Наряду с регулярными опросами, для улучшения межличностного взаимодействия и развития сотрудников используется внутренний сервис обратной связи «МТС Карма». Помимо этого, компания активно развивает культуру регулярных встреч между сотрудниками и руководителями, для чего разработан специализированный курс

⁴³ Газпром нефть создала кузницу кадров с акцентом на цифровые навыки. Neftegaz.ru, 2022. Источник: <https://neftegaz.ru/analysis/interview/765039-kirill-kravchenko-gazprom-neft-sozdala-kuznitsu-kadrov-s-aktsentom-na-tsifrovye-navyki/> (дата обращения: 08.07.2025).

⁴⁴ Корпоративные психологи: как российские компании вкладываются в психологическую поддержку сотрудников. HR, 2024. https://dzen.ru/a/ZzHTtgXSaH2_GDak?ysclid=mcquds26w9194856534 (дата обращения: 08.07.2025).

⁴⁵ Pulse-опросы (англ. pulse — "пульс") — метод оперативного мониторинга вовлеченности персонала через регулярные краткие анкетирования. Включают ключевые показатели: удовлетворенность, лояльность, уровень стресса. Подробнее см.: Лукашева К.А., Чирковская Е.Г. Пульс-опрос как метод социально-психологической оценки климата организации. № 3 (15), Journal-foir, 2022. URL: <https://journal-foir.ru/issues/2022/3/08> (дата обращения: 08.07.2025).

⁴⁶ Как проводят пульс-опросы в АО «Северсталь». 2023. URL: <https://rutube.ru/video/6b04a7f6988dd7c6984de39d93be221a/> (дата обращения: 08.07.2025).

⁴⁷ Культура поддержки и открытого диалога. Отчет об устойчивом развитии. МТС, 2022. URL: <https://esg-report2022.mts.ru/ru/care-employees/training-development> (дата обращения: 08.07.2025).

«Беседы one-to-one: встречи с сотрудниками, развивающие бизнес», и проводятся вебинары для обмена опытом с экспертами.

Таким образом, успешная адаптация к новой коммуникационной среде требует не только внедрения передовых технологических решений, но и осознанного управления социально-психологическими аспектами организационного поведения. Только сбалансированный подход позволит компаниям максимизировать преимущества цифровизации, сохраняя при этом устойчивые межличностные связи и высокий уровень вовлечённости персонала.

В то же время, необходимо разрабатывать четкие *этические принципы использования данных и защиты конфиденциальности*, чтобы предотвратить злоупотребления и укрепить такие ценности, как честность и справедливость. Цифровизация коммуникационных процессов неизбежно сопровождается накоплением значительных массивов персональных данных, что требует создания прозрачных механизмов их обработки в соответствии с международными стандартами (GDPR)⁴⁸ и российским законодательством (ФЗ-152 "О персональных данных" от 27 июля 2006 г.)⁴⁹. Особую актуальность приобретает разработка корпоративных кодексов цифровой этики, регламентирующих допустимые границы мониторинга коммуникаций и использования аналитических инструментов.

В 2019 году Ассоциация больших данных и Институт развития интернета разработали Кодекс этики использования данных, который, хотя и носит рекомендательный характер, задает важные отраслевые стандарты⁵⁰. Документ, подписанный ведущими компаниями («Сбербанк», «Яндекс», «Тинькофф Банк», «Группа ВТБ», «МТС», «Газпромбанк» и другими), регламентирует ключевые аспекты: механизмы

⁴⁸ GDPR - General Data Protection Regulation (Общий регламент по защите данных). Регламент ЕС, устанавливающий строгие правила сбора и обработки персональных данных. URL: <https://ogdpr.eu/ru?ysclid=mcrcrxx5kg994157477> (дата обращения: 08.07.2025).

⁴⁹ Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 08.07.2025).

⁵⁰ Кодекс этики использования данных: три года на российском рынке. Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности, 2023. URL: <https://рцис.рф> (дата обращения: 08.07.2025).

удаленной идентификации пользователей между организациями, особые условия обработки данных родственников сотрудников при антикоррупционных проверках, а также меры противодействия мошенничеству через межкорпоративное взаимодействие. Приверженность этим принципам находит разное практическое воплощение: от внедрения систем Ethical AI⁵¹ (как в «Сбербанке»)⁵² и добровольного применения стандартов GDPR («Яндекс»)⁵³ до присоединения к отраслевым инициативам, таким как Кодекс этики искусственного интеллекта⁵⁴, который поддержал «Росатом» и другие крупнейшие компании⁵⁵.

Проведенный анализ демонстрирует, что современные организационные трансформации формируют принципиально новую парадигму корпоративной культуры. Эти изменения, вызванные цифровой трансформацией и усугубленные глобальными вызовами последних лет, создают основу для следующего этапа организационной эволюции: *интеграции ESG-принципов в культурный код компании*. Сегодня устойчивое развитие перестает быть просто элементом корпоративной отчетности, становясь стратегическим ориентиром, требующим глубокой трансформации ценностных установок, управленческих практик и поведенческих норм на всех уровнях организационной иерархии.

2. ESG-трансформация и её отражение в корпоративной культуре

⁵¹ Ethical AI (Этичный ИИ) - концепция и подходы к разработке и использованию искусственного интеллекта, которые являются справедливыми, прозрачными, подотчетными и не допускающими дискриминации.

⁵² Сбер расширяет практику использования AI. Коммерсантъ, 2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6634735?erid=4CQwVszH9pWwoxUkqPt> (дата обращения: 08.07.2025).

⁵³ Соответствие Генеральному регламенту о защите данных (GDPR). Яндекс Метрика. URL: <https://yandex.ru/support/metrika/ru/general/gdpr> (дата обращения: 08.07.2025).

⁵⁴ Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта URL: https://www.profiz.ru/upl/2021/Кодекс_этики_в_сфере_ИИ_финальный.pdf (дата обращения: 08.07.2025).

⁵⁵ Росатом наряду с другими крупнейшими российскими компаниями подписал Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта URL: <https://rusatom-energy.ru/media/rosatom-news/rosatom-naryadu-s-drugimi-kрупneyshimi-rossiyskimi-kompaniyami-podpisal-kodeks-etiki-v-sfere-iskusstv/> (дата обращения: 08.07.2025).

Принципы устойчивого развития, обозначаемые международным термином ESG, имеют глубокие корни в российской деловой практике, органично продолжая традиции отечественной модели социально ответственного бизнеса. Несмотря на геополитические изменения начиная с 2022 года, ESG-повестка не только сохранила свою актуальность, но и приобрела новые качественные характеристики, выразившиеся в: институционализации процессов (создание Национального ESG-Альянса, объединившего 30+ ведущих компаний)⁵⁶, разработке методологической базы («Атлас экосистемы ESG»)⁵⁷ и принятии стратегических документов федерального уровня (Стратегия низкоуглеродного развития до 2050 года)⁵⁸. Указанные изменения, в свою очередь, привели к принципиальной трансформации драйверов развития: от внешних требований международных инвесторов к внутренним факторам роста, включающим государственную политику в области устойчивого развития, инициативы Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) по корпоративному управлению⁵⁹ и растущие запросы российских стейкхолдеров. Как подчеркивают эксперты НИУ ВШЭ это сопровождается переосмыслением подходов: отходом от западных стандартов в пользу адаптированных моделей, где акцент смещается на социальную составляющую при сохранении экологических инициатив⁶⁰, что в большей степени соответствует приоритетам устойчивого развития стран БРИКС, ШОС и других геоэкономических объединений и открывает новые возможности для совместных проектов и инициатив.

⁵⁶ Представлены итоги деятельности ESG Альянса за 2022–2024 годы. ESG Альянс, 2025. URL: <https://esg-a.ru> (дата обращения: 09.07.2025).

⁵⁷ Атлас экосистемы ESG. ESG Альянс, 2022. URL: <https://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/06-2023-3/Atlas-ecosistemy-esg.pdf> (дата обращения: 09.07.2025).

⁵⁸ Стратегия социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года., Распоряжение Правительства РФ от 29 октября 2021 г. №3052-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/ADKkCzp3fWO32e2yA0BhtIpyzWfHaiUa.pdf> (дата обращения: 09.07.2025).

⁵⁹ ESG - повестка устойчивого развития в новых российских реалиях. РСПП, 2022. URL: https://rspp.ru/upload/content/84e/ir2hkwpsqlxy4aflgzor494kchus5xyz/Rezultaty-oprosa_-_povestka-ESG_2022.pdf (дата обращения: 09.07.2025).

⁶⁰ Калмацкий М. Российский бизнес стал больше вкладываться в социальные проекты. Российская Газета. URL: <https://rg.ru/2023/01/24/rossijskij-biznes-stal-bolshe-vkladyvatsia-v-socialnye-proekty.html?ysclid=md3fjawhuw694060188> (дата обращения: 09.07.2025).

Как показывает исследование Strategy Partners⁶¹, Россия занимает лидирующие позиции по внедрению передовых методов устойчивого развития среди стран БРИКС. Этот факт подтверждает, что на фоне глобальных экономических изменений и санкционного давления, российский бизнес демонстрирует переход от формального следования ESG-принципам к их глубокой интеграции в корпоративную культуру. Практика ведущих российских компаний («Росатом»⁶², «Сбербанк»⁶³, «Роснефть»⁶⁴, «Норникель»⁶⁵ и других) наглядно иллюстрирует, как принципы устойчивого развития эволюционируют из инструмента *формального соответствия* (compliance) в стратегический ресурс операционной устойчивости. Этот процесс приводит к формированию новой системы корпоративных ценностей, способствующей созданию конкурентных преимуществ и сохранению кадрового потенциала в условиях повышенной турбулентности.

Данная адаптация реализуется через три ключевых механизма, формирующих новую парадигму корпоративного управления.

2.1. Интеграция ESG-метрик в управленческие процессы (культура ответственности и прозрачности).

Внедрение ESG-показателей в систему принятия решений кардинально меняет корпоративную культуру, формируя новые стандарты ответственности. В этом контексте показателен опыт компании «Роснефть», которая интегрировала ESG-метрики непосредственно в систему мотивации топ-менеджмента, привязав премиальные выплаты

⁶¹ Анализ практик ESG и управления устойчивым развитием в компаниях стран БРИКС. Strategy Partners, 2025. URL: <https://strategy.ru/research/research/analiz-praktik-esg-i-upravleniya-ustojchivym-razvitiem-v-kompaniyah-stran-briks/?ysclid=md49vhllgf952643350> (дата обращения: 09.07.2025).

⁶² Отчет о прогрессе в области устойчивого развития за 2023 год. Росатом. URL: <https://report.rosatom.ru/3543> (дата обращения: 09.07.2025).

⁶³ ESG и устойчивое развитие, Сбербанк. URL <https://www.sber-bank.by/esg-enviroment> (дата обращения: 09.07.2025).

⁶⁴ Отчеты об устойчивом развитии. Роснефть. URL: <https://www.rosneft.ru/Development/reports/?ysclid=mcykr0g21e59321367> (дата обращения: 09.07.2025).

⁶⁵ Отчет об устойчивом развитии 2024. Норникель. URL: <https://sr2024.nornickel.ru> (дата обращения: 09.07.2025).

к достижению целей по снижению выбросов парниковых газов⁶⁶. Сотрудники учатся видеть прямую связь между своими действиями и устойчивым развитием бизнеса, а прозрачность критериев снижает риски «гринвошинга»⁶⁷. Аналогичным образом, «Сбербанк» системно внедряет ESG-принципы в управленческую практику, формируя *подход, основанный на данных (data-driven)*⁶⁸, при котором экологические и социальные показатели становятся ключевыми критериями при оценке как инвестиционных проектов, так и текущей операционной деятельности, что ведет к изменениям в корпоративных ценностях и повышению ответственности на всех уровнях. В частности, банк реализует комплекс мер по интеграции ESG-факторов в бизнес-процессы, включая разработку системы ESG-скоринга заёмщиков, внедрение механизмов ответственного финансирования, а также выпуск «зелёных» долговых инструментов⁶⁹. Тем не менее, подлинная ESG-трансформация не ограничивается внедрением метрик и показателей, она требует глубокого изменения корпоративной культуры, что невозможно без целенаправленного формирования ESG-компетенций и навыков у сотрудников.

2.2. Формирование ESG-компетенций (культура непрерывного обучения).

Развитие ESG-навыков перерастает в качественное изменение корпоративной культуры, когда обучение становится персонализированным и практико-ориентированным. ГМК «Норильский никель» реализует *комплексный подход к развитию ESG-компетенций* через корпоративную образовательную платформу «Академия Норникель», которая включает специализированные электронные курсы по устойчивому развитию («Устойчивое развитие» и «Охрана окружающей среды и рациональное природопользование»), а также

⁶⁶ «Роснефть»: ESG-повестка – один из приоритетов новой стратегии. РИА Новости, 2022. URL: <https://ria.ru/20220222/rosneft-1774418640.html> (дата обращения: 10.07.2025).

⁶⁷ Гринвошинг (от англ. greenwashing «зелёное отмывание») — это введение в заблуждение потребителей, инвесторов или других заинтересованных сторон относительно экологичности продукции, услуг или практик компании. Подробнее см.: Greenwashing – the deceptive tactics behind environmental claims. United Nations, 2022. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/science/climate-issues/greenwashing> (дата обращения: 10.07.2025).

⁶⁸ Подход к управлению и принятию решений, при котором они принимаются на основе анализа данных и фактов, а не только интуиции или опыта.

⁶⁹ НКР присвоило ПАО «Сбербанк» ESG-рейтинг на уровне ESG-AAA НКР, 2023. URL: <https://ratings.ru/ratings/esg-ratings/Sberbank-ESG-091123/> (дата обращения: 10.07.2025).

современные цифровые решения для доступа к знаниям⁷⁰. Для обеспечения гибкости обучения компания разработала мобильное приложение, позволяющее сотрудникам изучать материалы в различных форматах (видео, PDF, инфографика) и проходить тестирование в удобное время. В компании также применяют искусственный интеллект, который вовлекает сотрудников в процесс обучения и использует интерактивные микроформаты, в том числе технологию чат-бота. Дополнением служат очные семинары по климатическим изменениям с возможностью живого обсуждения и обратной связи⁷¹.

Подобные инициативы, направленные на всестороннее развитие ESG-компетенций, получают все большее распространение в российском бизнесе. В качестве примера можно привести компанию «Северсталь», которая запустила образовательную программу по устойчивому развитию «ESG катализатор», ориентированную на всех сотрудников компании⁷². Программа демонстрирует системный подход к интеграции принципов устойчивого развития, о чем свидетельствует включение в нее курса адаптации новых сотрудников и планы по расширению доступа к модулям для партнеров и поставщиков, что позволит «Северстали» делиться своими экспертными наработками и продвигать принципы устойчивого развития за пределами компании.

Помимо обучения действующих сотрудников и партнеров, компаниям выгодно инвестировать в *развитие ESG-компетенций у будущих специалистов*, например, через проведение кейс-чемпионатов по ESG для выпускников вузов. Такие мероприятия позволяют выявить талантливых студентов, развить их навыки и сформировать практический опыт решения реальных ESG-задач, что повышает их ценность как потенциальных сотрудников. В перспективе, такие инвестиции способствуют устойчивому развитию компании и отрасли в целом.

⁷⁰ Академия «Норникель». URL: <https://academy.nornik.ru/auth/login> (дата обращения: 10.07.2025).

⁷¹ ESG-трансформация «Норникеля» выходит на корпоративный уровень. Монокль, 2022. URL: <https://monocle.ru/2022/01/20/esg-transformatsiya-nornikelya-vykhodit-na-korporativniy-uroven/> (дата обращения: 10.07.2025).

⁷² «Северсталь» выпустила курс по устойчивому развитию. Северсталь, 2023. URL: <https://severstal.com/rus/media/archive/severstal-vypustila-kurs-po-ustoychivomu-razvitiyu/> (дата обращения: 10.07.2025).

Примером такого подхода является ESG Solution Cup (МГИМО МИД РФ)⁷³, где команды из разных регионов России предлагают решения актуальных проблем устойчивого развития и ESG. Среди партнеров и экспертов - ведущие компании, такие как ПАО «Сбербанк», АНО «Корпоративная академия Росатом», АО «ДОМ.РФ», НЛМК, АФК «Система» и другие. Участие в подобных мероприятиях дает студентам ценный опыт, а компаниям – возможность внести вклад в формирование кадрового резерва для устойчивого развития и оценить их компетенции в решении реальных задач.. Аналогичную практику демонстрирует компания «ВымпелКом» с кейс-чемпионатом «Техносфера» (ИТМО)⁷⁴, где студенты и выпускники технических, естественно-научных, инженерных, социально-экономических и смежных специальностей решают задачи в сфере GreenTech.

Компании, системно интегрирующие принципы устойчивого развития в программы обучения и кадровую политику, получают существенное конкурентное преимущество: они формируют привлекательную среду для талантливой молодежи, для которой ESG-ценности являются определяющим фактором при выборе работодателя. Это, в свою очередь, способствует формированию корпоративной культуры, основанной на общих ценностях и стремлении к устойчивому развитию, где открытость и диалог со всеми заинтересованными сторонами становятся неотъемлемой частью деятельности компании.

2.3. Ориентированные на стейкхолдеров⁷⁵ коммуникации: от отчетности к диалогу (культура инклюзивности и вовлеченности).

Переход от вертикальных ESG-отчетов к горизонтальному диалогу со стейкхолдерами меняет саму природу корпоративных коммуникаций. Российские

⁷³ ESG Solution Cup 2023 – итоги. Эндаумент МГИМО, 2023. URL: https://fund.mgimo.ru/news/ESG-Solution-Cup-2023?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 10.07.2025).

⁷⁴ Билайн предоставил участниками «Техносферы» новый кейс по решению экологической задачи. Билайн now, 2024. URL: <https://beelinenow.ru/articles/bilayn-predostavil-uchastnikami-tekhnosfery-novyy-keys-po-resheniyu-ekologicheskoy-zadachi/> (дата обращения: 10.07.2025).

⁷⁵ *Стейкхолдеры (Stakeholders)* - все физические или юридические лица, которых затрагивает деятельность компании или способные влиять на нее (сотрудники, клиенты, инвесторы, местные сообщества, власти и т.д.).

компании демонстрируют различные форматы такого взаимодействия. Например, ПАО «ФосАгро»⁷⁶ выстроило систему многоуровневого диалога с *местными сообществами*, используя: регулярные публичные слушания, где обсуждаются вопросы охраны окружающей среды и развития инфраструктуры, сеть общественных приемных для оперативного решения проблем и совместные проекты с региональными властями, направленные на поддержку социальных инициатив. Такой подход позволяет компании оперативно выявлять и решать наиболее актуальные социальные проблемы территорий присутствия.

«Татнефть» реализует комплексную программу *вовлечения сотрудников* через: проект «Зеленый офис» (внедрение раздельного сбора отходов, сокращение бумагооборота, озеленение пространств), образовательные инициативы по формированию экологической культуры и участие в профессиональных конкурсах (победа в Green Office Awards 2022)⁷⁷. В свою очередь, «СИБУР» активно развивает корпоративное волонтерство, предлагая сотрудникам не только участвовать в проектах компании, но и создавать собственные инициативы с привлечением членов их семей, расширяя тем самым круг вовлечения⁷⁸. Компания также реализует межрегиональную программу социальных инвестиций «Формула хороших дел»⁷⁹, включающую экологические мастер-классы в школах, сборы вторсырья и мастерские ресайклинга⁸⁰, привлекая к участию жителей регионов присутствия. Приведенные примеры показывают, как компании, активно вовлекающие стейкхолдеров и создающие атмосферу инклюзивности,

⁷⁶ Развитие регионов присутствия. Интегрированный отчет 2024. ФосАгро. URL: <https://ar2024.phosagro.ru/performance-review/contributing-local-communities> (дата обращения: 10.07.2025).

⁷⁷ ESG-проекты. Татнефть, 2025. URL: https://www.tatneft.ru/sustainable_development/esg-projects/green_office_project (дата обращения: 10.07.2025).

⁷⁸ Конкурс волонтерских проектов сотрудников СИБУРа. ПАО «СИБУР Холдинг». URL: <https://www.formula-hd.ru/employees-contest/> (дата обращения: 10.07.2025).

⁷⁹ Программа социальных инвестиций «Формула хороших дел». ПАО «СИБУР Холдинг». URL: <https://www.formula-hd.ru> (дата обращения: 10.07.2025).

⁸⁰ Ресайклинг (Recycling) - переработка отходов для получения новых материалов и продуктов.

формируют команду единомышленников, где каждый сотрудник становится амбассадором⁸¹ ESG-ценностей.

Таким образом, эти три механизма работают как целостная система: формальные правила создают рамки, обучение развивает компетенции, а диалог превращает ESG из навязанного стандарта в живую культуру. В результате компании получают не просто соответствие требованиям, а устойчивое конкурентное преимущество, основанное на ценностях, разделяемых всеми сотрудниками.

Несмотря на универсальность глобальных трендов, их адаптация в российских компаниях сталкивается с уникальными вызовами, формирующими особый путь трансформации корпоративной культуры. Этот путь требует учета целого ряда специфических барьеров, которые можно классифицировать по трем ключевым направлениям:

- *организационное сопротивление*: консервативность управленческих подходов, инерция сложившихся практик и недостаточная вовлеченность среднего звена управления;
- *технологические ограничения*: фрагментарная цифровая зрелость, дефицит компетенций в области AI и Big Data⁸², а также неравномерность технологического развития различных отраслей экономики;
- *культурно-исторические особенности*: традиционная иерархичность организационных структур, преобладание формальных коммуникаций, специфика трудовой мотивации и растущий поколенческий разрыв, проявляющийся в различиях в ценностях, отношении к технологиям и формам коммуникации.

⁸¹ Амбассадор (Ambassador) - в данном контексте: сотрудник, который добровольно и активно продвигает ценности и принципы компании (в частности, ESG) внутри и вовне, являясь их наглядным примером и пропагандистом.

⁸² Big Data (Большие данные) - огромные массивы разнородной информации, которые слишком сложны для обработки традиционными методами, но могут быть проанализированы для выявления скрытых закономерностей и тенденций.

Преодоление этих барьеров требует гибридного подхода, сочетающего в себе адаптацию международных практик к локальному контексту, постепенную цифровизацию с акцентом на эффективное управление изменениями, развитие «мягких» навыков у руководителей, создание кросс-функциональных команд⁸³ трансформации и учет поколенческих особенностей при разработке стратегий вовлечения и мотивации сотрудников. Такой подход позволяет не только внедрять передовые практики, но и учитывать уникальные особенности российской деловой среды.

Как показывает практика компаний-лидеров, успешная трансформация корпоративной культуры возможна при трехуровневой адаптации:

- *стратегический уровень*: интеграция новых ценностей и подходов в бизнес-модель компании, определение четких целей и задач трансформации;
- *процессный уровень*: пересмотр управленческих практик, внедрение гибких методологий и создание эффективных систем коммуникации;
- *персональный уровень*: развитие цифровых и ESG-компетенций у сотрудников, формирование культуры непрерывного обучения и развития.

Опыт российских компаний подтверждает, что они не ограничиваются заимствованием международных практик и следованием глобальным трендам, а разрабатывают оригинальные модели трансформации, гармонично интегрирующие инновации с национальной деловой спецификой. В следующей главе мы увидим, как эти принципы успешно реализуются на практике в компании «Норильский никель», и проанализируем результаты эволюции ее корпоративной культуры.

⁸³ Кросс-функциональные команды (Cross-functional teams) - команды, сформированные из специалистов разных отделов и областей экспертизы (например, маркетинг, разработка, финансы) для работы над общим проектом.