

DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-5

EDN: TJYUQH

JEL Classification: Q56, M14, G34

Взаимовлияние корпоративной культуры и ESG-политики российских компаний

И.Н. Ткаченко¹, Е.Н. Тумилевич²¹ Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ² Тихоокеанский государственный университет, г. Хабаровск, РФ

Аннотация. В условиях глобализации и повышающихся требований к социальной ответственности перед компаниями стоит задача интеграции принципов ESG (экологического, социального и корпоративного управления) в их корпоративную культуру. Их эффективное взаимодействие может существенно влиять на устойчивое развитие и конкурентоспособность российского бизнеса. Исследование направлено на изучение взаимовлияния корпоративной культуры и результатов реализации ESG-политики российских компаний. Методологической основой послужили теория корпоративного управления, а также концепции социальной ответственности, устойчивого развития и ESG. Методы исследования включают корреляционный и регрессионный анализ, контент-анализ, метод опросов и кейс-стади. Информационную базу составили данные 37 компаний, входящих в ESG-рэнкинг агентства RAEX в 2024 г. Доказано, что компании с сильной корпоративной культурой демонстрируют более высокие ESG-показатели. Корпоративная культура, ориентированная на ценности по Д. Денисону, способствует лучшей реализации ESG-политики, при этом наиболее значимой ценностью выступает адаптивность. Это в свою очередь положительно сказывается на репутации и финансовых показателях компаний. Результаты исследования вносят вклад в понимание важности интеграции корпоративной культуры и принципов устойчивого развития. Предложенные рекомендации будут полезны менеджменту компаний, стремящихся повысить эффективность ESG-политики.

Ключевые слова: корпоративное управление; корпоративная культура; организационная культура; социальная ответственность; устойчивое развитие; ESG.

Информация о статье: поступила 14 января 2025 г.; доработана 15 февраля 2025 г.; одобрена 4 марта 2025 г.

Ссылка для цитирования: Ткаченко И.Н., Тумилевич Е.Н. (2025). Взаимовлияние корпоративной культуры и ESG-политики российских компаний // Управленец. Т. 16, № 2. С. 64–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-5. EDN: TJYUQH.

The association between corporate culture and ESG performance: Insights from Russian companies

I.N. Tkachenko¹, E.N. Tumilevich²¹ Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia² Pacific National University, Khabarovsk, Russia

Abstract. Amid globalization and increasing demands for social responsibility, companies are facing the challenge of integrating ESG (environmental, social, and governance) principles into their corporate culture. Their implementation can significantly influence the sustainable development and competitiveness of Russian business. The study aims to examine the association between corporate culture and ESG performance of Russian companies. The theoretical framework combines the theory of corporate governance, as well as the concepts of social responsibility, sustainable development, and ESG. Correlation and regression analysis, content analysis, survey and case study methods are applied. The evidence base was formed by data from 37 companies included in the RAEX ESG Ranking as of 2024. The companies with a strong corporate culture were found to have higher ESG performance. A corporate culture with values borrowed from the Denison Model contributes to more effective implementation of ESG policies, with adaptability being the most significant trait. This, in turn, has a positive impact on the reputation and financial performance of the companies. The research findings add to the understanding of the importance of integrating corporate culture and sustainability principles. The proposed recommendations will be useful for the management of companies seeking to improve ESG performance.

Keywords: corporate governance; corporate culture; organizational culture; social responsibility; sustainable development; ESG.

Article info: received January 14, 2025; received in revised form February 15, 2025; accepted March 4, 2025

For citation: Tkachenko I.N., Tumilevich E.N. (2025). The association between corporate culture and ESG performance: Insights from Russian companies. *Upravlenets/The Manager*, vol. 16, no. 2, pp. 64–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-5. EDN: TJYUQH.

ВВЕДЕНИЕ

Концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития становятся ключевыми в стратегическом управлении как для крупных корпораций, так и для малого и среднего бизнеса. Для достижения устойчивого развития концепции КСО конкретизируются посредством ESG-концепции, включающей три ключевых аспекта функционирования организации: экологический, социальный аспекты и корпоративное управление. Высокий уровень ESG-показателей и достаточные темпы их роста способствуют устойчивому развитию, повышению конкурентоспособности на рынке, эффективному управлению рисками [He et al., 2023; He, Tian, 2013]. Для более глубокого понимания методов и механизмов достижения целей устойчивого развития и увеличения эффективности ESG-показателей ученые изучают факторы, которые могут повысить качество ESG-политики. Проведенный нами аналитический обзор показал, что исследования в основном сосредоточены на институциональной среде и условиях. Большая совокупность факторов относится к внешней среде: влияние «зеленой» социальной политики, изменения трудового законодательства, формирования стимулирующих КСО институтов. Однако система так называемых внешних стимулов не будет эффективной без проникновения системы ценностей, ориентированной на достижение целей ESG-политики, в корпоративную культуру организации. Это подтверждают исследования и факты, связанные с финансовым мошенничеством, недобросовестным поведением компании в отношении соблюдения экологических норм, несоблюдением правил и требования раскрытия информации. Исследователи констатируют, что компании, оценивая краткосрочные выгоды от «правильного» (соблюдение норм и правил) и «неправильного» поведения (нарушение норм и правил и выплата штрафов), выбирают второй путь, называемый «корпоративным лицемерием» [Mustapha et al., 2023, p. 47] (гринвошингом и т. п.). Краткосрочная оценка при принятии руководителями управленческих решений обосновывается агентской теорией. Таким образом, разработка и внедрение формальных институтов не в полной степени удовлетворяют требованиям эффективного управления.

Реализация ESG-политики положительно влияет на стоимость компании и ее финансовые результаты в долгосрочном периоде [Батаева, Кокурина, Карпов, 2021]. Это требует формирования фундамента для принятия соответствующих управленческих решений, корпоративной культуры.

Такие неформальные институты внутри организации, как культурные нормы, связанные с открытостью, честностью, этикой, ориентацией на защиту окружающей среды, все чаще становятся тем фундаментом, который способствует достижению целей компании, встраиваясь в ее бизнес-модели. Корпоративная

культура – это совокупность ценностей, традиций, норм, практик, определяющих поведение работников на пути к реализации стратегии организации в направлении устойчивого развития. Корпоративная культура играет ключевую роль в формировании устойчивых бизнес-моделей [Куприна, Иванова, 2021], и достижение целей устойчивого развития через осуществление ESG-политики не исключение.

Согласно Т. Бесли [Besley, Persson, 2023], такие неформальные институты, как доверие, культура, традиции, занимают высший уровень общественного влияния, они определяют экономическое поведение лиц, принимающих решение. Соответственно, формирование неформальных институтов способствует эффективной работе формальных институтов. Между тем изученность этой темы в научном поле недостаточна.

Цель нашего исследования – оценка влияния корпоративной культуры на результаты ESG-политики российских компаний. Для ее достижения были решены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов взаимовлияния корпоративной культуры и ESG-показателей и определение лагун в этом исследовательском поле;
- формирование методического подхода к оцениванию корпоративной культуры по глубине проникновения и ценностным характеристикам и к анализу ее взаимосвязи с показателями ESG-политики;
- проверка представленной корреляционно-регрессионной модели взаимосвязи корпоративной культуры и показателей ESG-политики и тестирование гипотез исследования на базе 37 российских компаний различных сфер деятельности по данным 2024 г.;
- обсуждение перспектив дальнейших исследований взаимовлияния каждого из компонентов корпоративной культуры на показатели экологической, социальной, управленческой составляющей ESG с позиции выявления отраслевых особенностей и оценки долгосрочных трендов.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

ESG-политика – система принципов и практик, направленная на интеграцию экологических, социальных и корпоративных управленческих факторов (environmental, social, governance) в стратегическое планирование и операционную деятельность организации (табл. 1). Цель ESG-политики заключается в создании долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон, включая акционеров, сотрудников, клиентов и общество в целом, а также в повышении устойчивости компании к рискам и возможностям, связанным с глобальными изменениями и вызовами [He et al., 2023].

Таблица 1 – Характеристика компонентов ESG
Table 1 – Description of ESG components

Компонент	Факторы	Определение
Е – экология, окружающая среда	Выбросы парниковых газов. Энергопотребление и эффективность. Загрязнение воздуха. Использование и рециркуляция воды. Производство и обращение с отходами. Воздействие и зависимость от биоразнообразия. Воздействие и зависимость от экосистем. Инновации в области экологически чистых продуктов и услуг	Экологические аспекты, которые могут оказывать положительное или отрицательное влияние на деятельность организации и (или) стейкхолдеров
S – социальная среда	Свобода объединения работников. Детский труд. Принудительный труд. Охрана труда и техника безопасности на рабочем месте. Здоровье и безопасность клиентов. Дискриминация, разнообразие и равенство. Бедность. Управление цепочкой поставок. Обучение. Конфиденциальность клиентов. Воздействие на сообщество	Социальные вопросы, которые могут оказывать положительное или отрицательное влияние на деятельность организации и (или) стейкхолдеров
G – корпоративное управление	Кодексы поведения и принципы ведения бизнеса. Подотчетность. Прозрачность и раскрытие информации. Оплата труда руководителей. Разнообразие и структура правления. Взяточничество и коррупция. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Права акционеров	Вопросы управления, которые могут оказывать положительное или отрицательное влияние на деятельность организации и (или) стейкхолдеров

Примечание. Составлено на основе отчета EBA об управлении ESG-рисками. https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/ffiles/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf.

Актуальность реализации ESG-политики подтверждается как увеличивающимися институциональными отчетами компаний¹, так и количеством исследований по данной тематике. Ученые изучают влияние корпоративного управления на достижение показателей ESG-политики [Батаева, Карпов, 2023; Батаева, Кокурина, Карпов, 2021], инвестиционный аспект ESG-политики [Daugaard, 2020], в том числе ее важность в социальных инвестициях [Widyawati, 2020], воздействие ESG-политики на корпоративную устойчивость [Drempetic, Klein, Zwergel, 2020], роль факторов ESG в принятии управленческих решений [Ziolo et al., 2019]. Отдельно стоит выделить систематические обзоры исследователей: общее представление эволюции ESG-концепции [Li et al., 2021; Lim et al., 2022; Shen et al., 2023; Abhayawansa, Mooneearpen, 2022]; измерение показателей ESG [Clément, Robinot, Trespeuch, 2025]; взаимосвязь ESG-политики с финансовыми показателями деятельности организации [Saini et al., 2023].

Систематический обзор исследований относительно факторов, влияющих на ESG-показатели, представленный в работе [Martiny et al., 2024], показал, что вопрос связи корпоративной культуры с достиже-

нием ESG-показателей отражен слабо, хотя культурные убеждения и общепринятые правила влияют на действия организаций [Ortas et al., 2015].

Анализ источников из базы данных Scopus показывает, что в период с 2000 по 2024 г. насчитывается 23 публикации с ключевыми словами «корпоративная культура» и «ESG». При этом все работы датируются 2020–2024 гг., это свидетельствует о том, что исследования о влиянии корпоративной культуры на ESG-показатели появились лишь с 2020 г. Отметим, что не во всех них рассматривается взаимосвязь между корпоративной культурой и ESG. Релевантных исследований всего 15 (табл. 2). Авторы выделяют характеристики корпоративной культуры, способствующие достижению ESG-целей. Наибольшее число исследований выполнено на примере Китая.

ESG-показатели достигаются путем внедрения корпоративной социальной ответственности [Aluchna, 2018] для реализации целей устойчивого развития [Li et al., 2021]. Данный аспект, по нашему мнению, требует рассмотрения работ по смежным темам. Несмотря на то, что влияние организационной культуры на устойчивое развитие корпораций признается в научной среде, на микроуровне эта роль остается недостаточно изученной, в российской базе RSCI подобные исследования отсутствуют (табл. 2).

¹ Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов. <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/>.

Таблица 2 – Количество релевантных теме исследований в базах данных в 2000–2024 гг., шт.
Table 2 – The number of relevant studies in research databases in 2000–2024, pieces

База данных	Количество исследований по ключевым словам		
	«корпоративная / организационная культура» и «ESG»	«корпоративная / организационная культура» и «корпоративная социальная ответственность»	«корпоративная / организационная культура» и «устойчивое развитие»
SCOPUS	15	35	10
Google Scholar	24	48	24
OpenAlex	8	16	15
RCSI	0	0	0

Современные исследования, посвященные взаимосвязи между корпоративной культурой и эффективностью ESG-аспектов, выявляют два основных ограничения. С одной стороны, авторы анализируют культурный фактор, присущий компаниям определенной страны, чаще обращаясь к переменным, сформулированными Г. Хофстеде [Hofstede, 2001], Э. Холлом [Hall, 1966], Ф. Трампаарсом [Trompenaars, 1993]. На примере нефинансовых корпораций, акции которых котируются на биржах Шанхая и Шэньчжэня в период с 2010 по 2022 г., Я. Тянь [Tian, 2024] доказал, что существует положительная корреляция между конфуцианской культурой и расхождением в корпоративном рейтинге ESG. При этом влияние данной культуры значительно сильнее на государственных предприятиях, чем на негосударственных. М. Рожковска-Мэнкес [Roszkowska-Menkes, 2024] рассматривает влияние корпоративной культуры по переменным Г. Хофстеде на эффективность использования стимулов при достижении ESG-показателей: стимулы оказываются эффективными для компаний, штаб-квартиры которых находятся в странах с низкой дистанцией власти, индивидуализмом, низким уровнем избегания неопределенности и маскулинностью. И наоборот, в других условиях вознаграждение, связанное с ESG, может либо не оказывать мотивационного воздействия, либо даже приводить к контрпродуктивным результатам.

Еще одна группа исследователей из Китая [Shin, Moon, Kang, 2023] на примере 4978 организаций из 48 стран за 17 лет доказала, что результативность достижения ESG-показателей варьируется в зависимости от культурных особенностей, поскольку оценки и мнения заинтересованных сторон о ESG-показателях компании в разных странах различаются. Там, где преобладает культура индивидуализма или мужественности, наблюдается более выраженная тенденция к ценностному восприятию и рефлексии по поводу показателей экологической, социальной и управленческой ответственности, что способствует укреплению взаимосвязи между этими показателями и финансовыми результатами компаний. В то же время в культурах с высоким уровнем дистанции власти или стремлением к избеганию неопределенности связь между усилиями компаний в области ESG и их финансовыми

показателями проявляется с меньшей вероятностью. Аналогичные выводы были сформулированы в исследовании на примере польских компаний [Sukiennik, Kapusta, Bak, 2020].

Вместе с тем корпоративная культура представляет нематериальный «мягкий актив», обладающий долгосрочным и глубоким воздействием на организации, при этом механизмы ее краткосрочных и долгосрочных эффектов различаются. В работе [Likitapiwat et al., 2024] на базе метода встраивания слов, используя данные тайских компаний, авторы доказали, что увеличение инновационной культуры на одно стандартное отклонение значительно повышает показатели ESG на 21,1 %. Аналогичные выводы получила группа ученых из Китая [Wen et al., 2024], выявив, что культура, ориентированная на создание чего-то нового, положительно влияет на экологическую, социальную и управленческую деятельность. Результаты также показывают, что такое позитивное влияние может осуществляться посредством корпоративных «зеленых» инноваций и расширения карьерных горизонтов руководителей высшего звена.

С. Сяо и Ю. Линь [Xiao, Lin, 2024] доказывают, что корпоративная культура патриотизма значительно повышает эффективность ESG-политики компаний: сильная националистически ориентированная корпоративная культура значительно улучшает ESG-показатели. Корпоративная культура патриотизма, выступая в роли внутренней неформальной системы, способна играть управленческую роль и содействовать внедрению корпоративных практик ESG, меняя распределение внимания и смягчая агентские проблемы. Положительный эффект, оказываемый корпоративной культурой патриотизма на показатели ESG, более выражен в группе компаний с меньшей долей институциональных инвесторов, меньшим вниманием аналитиков и встроенными партийными организациями. Анализ неоднородности выявил, что влияние корпоративной культуры патриотизма на ESG-показатели более существенно в подгруппе компаний со слабыми финансовыми ограничениями в периоды роста и спада.

Другая группа китайских исследователей [Bai, Shang, Huang, 2024] подтверждает вывод, представленный выше, показывая, что корпоративная культура зна-

чительно увеличивает эффективность ESG-политики. Б. Кох и соавторы [Koch, Gondhalekar, Picard, 2022] классифицируют корпоративные ценности по 21 категории, что позволяет всесторонне изучить, как компании формулируют свои принципы и приоритеты. Важным выводом является то, что корпоративные ценности тесно связаны с конкретными отраслями: 19 из 21 выявленной ценности связаны по крайней мере с одним показателем эффективности группы ESG. Определенные ценности, такие как этика, положительно связаны с повышением производительности. И наоборот, некоторые ценности, например ориентация на безопасность, могут оказывать негативное влияние на ESG-показатели. Ценность, связанная с окружающей средой, не коррелирует с экологическими показателями, что указывает на потенциальный разрыв между заявленными ценностями и реальной практикой.

Можно выделить отдельный пласт работ, в которых проводится оценка влияния корпоративной культуры на эффективность корпоративного управления, социальные и экологические показатели. В таком контексте исследования ведутся довольно давно. И наибольшее количество трудов сосредоточено вокруг системы корпоративного управления.

М. Коста и С. Опаре [Costa, Opare, 2025] на примере американских компаний демонстрируют, что культурные нормы, связанные с инновациями, качеством и командной работой, а также ориентированная на технологии корпоративная культура оказывают большее влияние на улучшение экологических показателей. Кроме того, авторы доказывают, что сильная корпоративная культура и экологические показатели улучшают финансовые показатели фирм. М. Карахан и С. Бозкурт [Karahana, Bozkurt, 2021] выявили, что профессиональные ценности работников и организационная эффективность взаимосвязаны, таким образом, возможно повышать эффективность деятельности организации за счет грамотного управления профессиональными ценностями работников.

Влияние культуры корпоративного благополучия и ориентации на профилактику здоровья на ESG-показатели доказывает Р. Гетцель [Goetzal, 2024], опровергая утверждение М. Фридмана [Friedman, 2007] относительно того, что инвестиции в благополучие сотрудников – пустая трата денег и времени.

Как было сказано ранее, исследования роли корпоративной культуры в достижении целей ESG-политики практически отсутствуют, что предопределяет необходимость заполнения этого пробела. Несправедливо, однако, говорить об отсутствии понимания значения корпоративной культуры в реализации отдельных целей организации. Как правило, они сводятся к достижению одного или нескольких ESG-показателей.

Подтверждают влияние эффективности управления корпоративной культурой на достижение социальных показателей О.В. Рогачева [2005] и Р.А. Должен-

ко [2010]. В.Н. Белкин и др. [2014] отмечают серьезное воздействие корпоративной культуры на социальные показатели, в частности на инновационную активность персонала.

По результатам исследования Т.В. Куприной и Г.О. Ивановой [2021], наибольшее влияние на экономические результаты оказывает вовлеченность персонала в российских компаниях. Е.Е. Первакова и М.С. Золотова [2012] установили значимость отдельных переменных для инновационной эффективности компании.

Таким образом, к настоящему времени не сформировано системного понимания влияния корпоративной культуры на достижение результатов ESG-политики, что предопределило логику данного исследования.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Модель предполагаемой взаимосвязи представлена на рис. 1.



Рис. 1. Модель исследования

Fig. 1. Research model

Логика рис. 1 заключается в выделении ключевых характеристик корпоративной культуры и ESG-показателей, которые положены в модель оценивания. Основным методом исследования выступает корреляционно-регрессионный анализ, который позволит оценить как влияние отдельных элементов корпоративной культуры на достижение ESG-показателей, так и возможность формирования требуемой корпоративной культуры для целей устойчивого развития. Анализ корпоративной культуры и определение ее основных характеристик проведены с помощью метода опроса по общепринятым методикам: для оценки уровня корпоративной культуры – по Э. Шейну [2002], для оценки типа корпоративной культуры – по К. Камерону [Камерон, Куинн, 2001] и для изучения ценностных ориентиров – по Д. Денисону [Denison, Nieminen, Kotrba, 2014].

Корпоративная культура, являясь внутрифирменным институтом корпоративного управления [Ткаченко, 2001, с. 78], представляет нематериальный актив и не может быть описана строгими количественными показателями, что требует формирования системы характеристик для оценки.

Ключевые характеристики корпоративной культуры: степень зрелости, глубина проникновения, тип корпоративной культуры, преобладающие ценности. Э. Шейн [2002] выделяет три уровня корпоративной культуры: поверхностный, срединный и глубокий, отличающиеся тем, насколько глубоко проникает

корпоративная культура в поведенческие паттерны сотрудников.

В табл. 3 систематизированы переменные корпоративной культуры и методы их оценки, представленные в научной литературе.

Для оценки корпоративной культуры и ключевых доминирующих переменных исследователи используют как количественные, так качественные методы. Наибольшее распространение получили методы экспертных оценок, опросов, контекст-анализа документов (локальных документов, регулирующих корпоративную культуру, и отчетов о деятельности

организаций). Также серьезное распространение получил кейс-метод, способствующий глубокому описанию моделей эволюции корпоративной культуры и определению ее ключевых характеристик. Однако ограниченность данного метода состоит в недостаточной обобщаемости полученных выводов и долгосрочном мониторинге последствий внедрения.

Методика Д. Денисона [Denison, Nieminen, Kotrba, 2014] стала основой для выделения ценностных ориентиров корпоративной культуры (рис. 2).

Для проведения оценки экспертами выступили представители исследуемых компаний, занимающи-

Таблица 3 – Переменные корпоративной культуры и методы их оценки

Table 3 – Variables of corporate culture and methods of their assessment

Автор(ы)	Переменные корпоративной культуры	Метод(ы) оценки
Е.Е. Первакова, М.С. Золотова [2012]	Прозрачность целей, общность ценностей, оптимизм, демократический стиль руководства, обратная связь, взаимопомощь и сотрудничество, проектный подход, ограничение личной конкуренции, самоуважение и самореализация, справедливость, ответственность	Опрос, интервью
Т.В. Куприна, Г.О. Иванова [2021]	Вовлеченность персонала, согласованность, адаптивность, миссия (модель Д. Денисона [Denison, Nieminen, Kotrba, 2014])	Корреляционно-регрессионный анализ через контент-анализ
Д.И. Тимофеев [2010]	Ориентация во времени (на прошлое, настоящее, будущее), обратная связь, значимость материального вознаграждения и знаний, жизненная позиция, степень доверия	Опрос
Ф.И. Рагимов [2012]	Корпоративная культура и морально-психологический климат оцениваются через показатель текучести кадров	Показатель текучести кадров
Г. Хофстеде [Hofstede, 2001]	Дистанция власти, коллективизм, степень неопределенности, уровень маскулинности, долгосрочность ориентации, мера счастья	Опрос

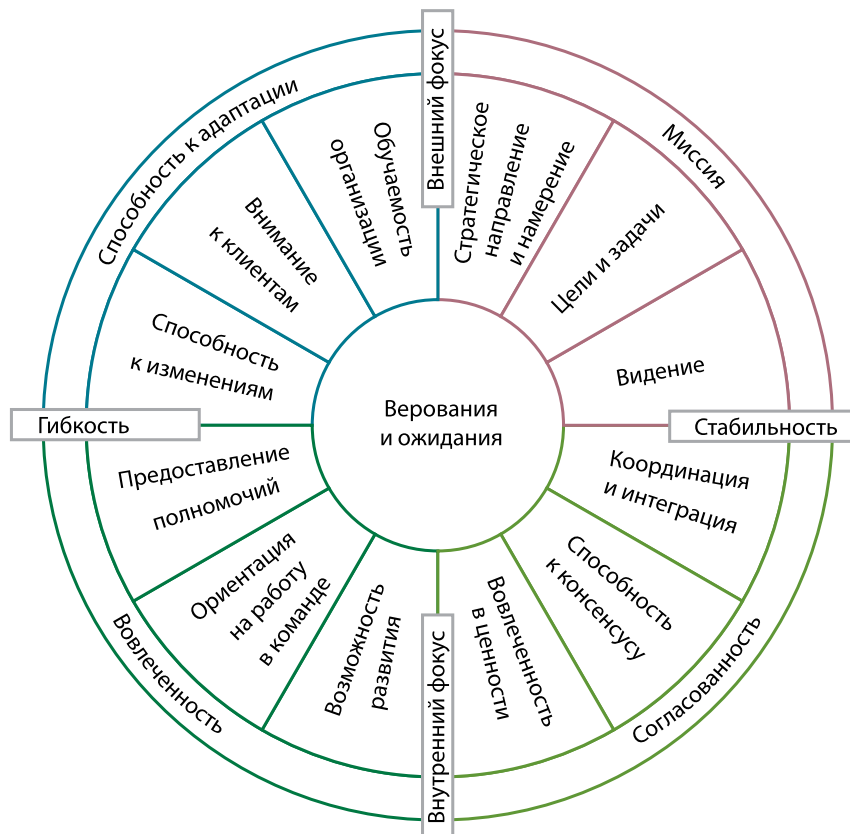


Рис. 2. Модель диагностики корпоративной культуры по Д. Денисону

Fig. 2. The Denison organizational culture model

еся вопросами корпоративной культуры (не менее трех от организации). Всего в анкетировании приняли участие 121 чел. (анкеты представлены в прил. 1 и 2). Оценка корпоративной культуры осуществлялась следующим образом:

- определение уровня корпоративной культуры по Э. Шейну [2002] (поверхностный уровень – 1 балл, внутренний – 2 балла, глубинный – 3 балла);
- установление типа корпоративной культуры на основе опроса по К. Камерону и Ч. Хэнди [Шейн, 2002];
- определение по каждой организации степени проявления переменных корпоративной культуры по Д. Денисону (см. рис. 2) (каждая переменная оценивалась на степень ее проявления в организации от 1 балла (низкая степень) до 5 баллов (глубокое проникновение)) [Denison, Nieminen, Kotrba, 2014].

ESG-показатели достаточно форматизированы и большинством компаний открыто публикуются. Однако круг показателей, включаемых в каждую из групп, а также методика их оценки не формализованы однозначно, поэтому необходимо уточнить методику расчета и оценивания.

Отметим, что исследование подходов к оценке ESG-показателей началось не так давно: наибольшее число публикаций приходится на последние 20 лет. Систематизация научных методов оценивания ESG-показателей представлена в работе И.Н. Ткаченко и Я.В. Савченко [2024]. Отмечается, что ученые используют как интегральную оценку ESG-показателей, так и оценку каждого элемента и включение их в эконометрическую модель для понимания взаимосвязей с показателями, характеризующими те или иные аспекты функционирования организации. При этом применяются и количественные, и качественные методы.

Можно выделить следующие подходы к оценке ESG-показателей.

Использование рейтинговых интегральных оценок через отдельные индексы и (или) сводные показатели: ESG Asset4 от Thomson Reuters [Birindelli et al., 2018], ESG-рэнкинг, рейтинг FTSE MIB [Tan, Liu, Cheng, 2024; Moskovics et al., 2024], рейтинговая оценка ESG-деятельности China Securities [Li, Hu, Hong, 2024], Bloomberg ESG [Su, Xue, 2024; Ding et al., 2024; Kräussl, Oladiran, Stefanova, 2024; Zahid et al., 2024; Palmieri et al., 2024; Said, ElBannan, 2024].

Также применяются интегральные показатели на основе метода экспертных оценок [Yoon, Lee, Byun, 2018]. Несмотря на субъективизм, этот метод позволяет выявить глубинные особенности в реализации ESG-политики, что показано в работе [Minkinen, Niukkanen, Mäntymäki, 2024].

Таким образом, можно говорить о преобладании учета результатов рейтингового ранжирования при оценке уровня достижения ESG-показателей, что обоснованно, так как исключает субъективную оценку

исследователя. Наибольшую популярность имеет Bloomberg ESG-рейтинг. Он представляет оценку компаний по показателям устойчивого развития и социальной ответственности. Этот рейтинг позволяет заинтересованным сторонам определить инвестиционную привлекательность компании, а также эффективность управления. Оценка проводится на основе широкого спектра критериев, охватывающих различные аспекты корпоративной деятельности.

Для исследования мы используем сводный рейтинг компаний РФ, попавших в международные рейтинги, составленный В.В. Андриановым, М.С. Сироткиным и М.В. Баженовой [2023], а также результаты ранжирования компаний, проведенных RAEX¹.

Итак, характеристики корпоративной культуры для оценки были выбраны на основе теоретического анализа, представленного выше. Далее с помощью опроса проведена оценка корпоративной культуры 37 компаний (тип, уровень проникновения и степень проявления отдельных переменных по Д. Денисону). Результаты оценки по каждой организации представлены в прил. 3. В выборку вошли крупнейшие компании России, принадлежащие к различным отраслям (табл. 4).

Таблица 4 – Распределение исследуемых организаций по отраслям

Table 4 – Distribution of the companies under study by industry

Отрасль	Количество организаций
Промышленность, в том числе:	21
горнодобывающая промышленность и металлургия	10
топливно-энергетическая	10
химическая	1
Телекоммуникации	5
Финансовая отрасль	4
Торговля розничная	2
Строительство	2
Транспортная	2
Сельское хозяйство	1

Выборка организаций обусловлена следующими факторами: включением в систему рейтингов (Bloomberg и ESG-рэнкинг RAEX), а также наличием обратной связи от представителей организаций по оценке элементов корпоративной культуры. Период исследования – октябрь – декабрь 2024 г.: анкетирование представителей организаций и исследований ключевых постулируемых ценностей проводилось в сентябре – декабре 2024 г.; результаты рейтинга взяты за декабрь 2024 г.²; результаты свод-

¹ ESG-рэнкинг российских компаний (ноябрь 2023 г.). https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2023.11/.

² ESG-рэнкинг компаний. https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/.

ного международного рейтинга – за 2022 г. Разрыв в два года не критичен при оценке корпоративной культуры, поскольку она инертна, относительно постоянна в течение длительного промежутка времени. В итоге по каждой исследуемой организации были получены результирующие показатели (показатели ESG-рейтингов) и зависимые переменные, выраженные в баллах (прил. 3).

Для выявления ценностей, которые организации ставят во главу угла, проведен контент-анализ корпоративных отчетов компаний с использованием SpyWords.

Логика исследования предусматривает следующие этапы:

- формирование гипотез;
- выбор показателей для оценки корпоративной культуры и системы ценностей, а также определение балльной шкалы;
- формирование показателя для интегральной оценки достижения ESG-показателей организации;
- корреляционный анализ связи между показателями корпоративной культуры и ESG;
- построение регрессионной модели влияния корпоративной культуры на ESG-показатели;
- тестирование полученной модели;
- выявление приоритетных ценностей компаний;
- интерпретация полученных результатов.

Исследование сопряжено с рядом ограничений, что оказало существенное влияние на методологию работы и выбранные для анализа инструменты. Основное ограничение – субъективизм при оценке как корпоративной культуры (использовался метод экспертных оценок и контент-анализ сайтов), так и ESG-показателей. Помимо этого, для более глубокого изучения корпоративной культуры требуется использование дополнительных методов совместно с контент-анализом сайтов организаций: анализ отчетных внутренних документов, опросы руководителей и сотрудников организации, структурированные и неструктурированные интервью и т. п.

Представим гипотезы исследования:

H1: компании с сильной корпоративной культурой показывают более высокие результаты ESG-политики;

H2: корпоративная культура, ориентированная на реализацию ценностей по Д. Денисону (вовлеченность персонала, согласованность, адаптивность, миссия), способствует лучшей реализации ESG-политики. Данную гипотезу можно уточнить и выделить четыре подгипотезы:

H2.1: корпоративная культура, ориентированная на вовлеченность персонала, способствует лучшей реализации ESG-политики;

H2.2: корпоративная культура, ориентированная на согласованность, способствует лучшей реализации ESG-политики;

H2.3: корпоративная культура, ориентированная на адаптивность, способствует лучшей реализации ESG-политики;

H2.4: корпоративная культура, ориентированная на достижение миссии, способствует лучшей реализации ESG-политики.

Использованная балльная шкала описана выше: уровень корпоративной культуры оценивался по трехбалльной шкале, степень проявления переменных корпоративной культуры – по пятибалльной.

Основные методы обобщения данных – корреляционный и регрессионный анализ, выполненный в MS Excel.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты оценки не выявили наличия определенной связи между ESG-показателями и типом корпоративной культуры по модели Камерона – Куинна. Отсутствие статистически значимой корреляции может быть обусловлено рядом факторов.

Во-первых, необходимо отметить сложность ESG-показателей. Они охватывают широкий круг аспектов, касающихся экологии (E), социальной ответственности (S) и корпоративного управления (G). Разнообразие в применяемых методах измерения и оценивания этих показателей может приводить к дисперсии данных, что в свою очередь затрудняет выявление устойчивых корреляционных зависимостей с типами корпоративной культуры.

Во-вторых, согласно модели Камерона – Куинна, корпоративная культура подразделяется на четыре типа: бюрократическая, адхократическая, клановая и рыночная. Однако на практике организации могут демонстрировать гибридные формы культур, что создает дополнительные сложности при оценке влияния культуры на ESG-политику. Например, организация, имеющая выраженную рыночную ориентацию, может также интегрировать элементы клановой культуры в свою деятельность, что не позволяет однозначно отнести ее к одной из категорий («Группа ВТБ», «Интер-РАО», «Полиметалл», «Сбербанк» и др.).

Кроме того, необходимо учитывать внешние факторы, такие как рыночные условия, законодательные инициативы или изменяющиеся социальные ожидания, которые могут оказывать значительное влияние на корпоративную культуру и ESG-показатели. Поэтому за рамками внутренней организации важно анализировать контекстуальные условия, в которых функционируют эти элементы.

В табл. 5 представлены условные обозначения переменных, введенных в модели, в табл. 6 – результаты описательной статистики.

Как видно, среднее значение глубины корпоративной культуры составляет 2,42 при стандартном отклонении 0,41, максимум – 3,0, минимум – 1,0 (использована балльная оценка от 1 до 3). Результаты показывают

Таблица 5 – Переменные модели
Table 5 – Model variables

Показатель	Условное обозначение
<i>Результирующие показатели</i>	
Рейтинг компании ESG	ball_ESG
ESG-рэнкинг	ESGraex
<i>Зависимые переменные</i>	
Тип корпоративной культуры	tip
Уровень корпоративной культуры по Э. Шейну	Shein
Степень проявления ценности «вовлеченность персонала»	pers
Степень проявления ценности «согласованность»	sogl
Степень проявления ценности «адаптивность»	adapt
Степень проявления ценности «миссия»	missia

Таблица 6 – Deskриптивная статистика
Table 6 – Descriptive statistics

Показатель	Минимум	Максимум	Среднее	Стандартное отклонение	Коэффициент вариации
Уровень корпоративной культуры по Э. Шейну	1,00	3,00	2,42	0,41	0,17
Степень проявления ценности «вовлеченность персонала»	3,20	4,40	3,82	0,36	0,09
Степень проявления ценности «согласованность»	3,00	4,30	3,70	0,36	0,10
Степень проявления ценности «адаптивность»	2,70	4,30	3,57	0,44	0,12
Степень проявления ценности «миссия»	3,50	4,70	4,04	0,35	0,09

наличие культурных различий на организационном уровне.

Результаты регрессионного анализа, выстроенные по линейной модели, следующие. Первая модель включает результирующий показатель ball_ESG, рассчитанный по методу, описанному в работе [Андриянов, Сироткин, Баженова, 2023] (табл. 7).

Таблица 7 – Регрессионная статистика модели 1
Table 7 – Regression statistics, Model 1

Показатель	Значение
Множественный R	0,663
R-квадрат	0,439
Нормированный R-квадрат	0,349
Стандартная ошибка	134,36
Наблюдения, ед.	37

43,9% общей вариабельности Y объясняется изменением переменных модели. Показатели модели представлены в табл. 8.

В табл. 9 дана матрица парных коэффициентов модели 1.

По критерию коэффициента увеличения дисперсии мультиколлинеарность отсутствует.

Фактическое значение $F > F_{kp}$ ($4,859 > 2,5123$), коэффициент детерминации статистически значим, и уравнение регрессии статистически надежно (то есть коэффициенты b_i совместно значимы).

Гетероскедастичность отсутствует в модели (рассчитано по критерию ранговой корреляции Спирмена). По критерию Дарбина – Уотсона автокорреляции остатков нет.

Представим итоги расчета по регрессионной модели 2, где результирующим показателем выступил показатель ESG-рэнкинга организаций по методике RAEX.

Таблица 8 – Регрессионные показатели модели 1
Table 8 – Regression indicators, Model 1

Показатель	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение
ball_ESG-пересечение	-497,08	306,25	-1,62	0,11**
Shein	189,50	70,24	2,70*	0,01
pers	-47,46	95,52	-0,50	0,62**
sogl	-3,79	93,19	-0,04	0,97**
adapt	-30,15	62,86	-0,48	0,63**
missia	156,84	91,72	1,71	0,10

Примечание: * – значимость коэффициента корреляции ($t_{крит} = 2,329$); ** – значимость коэффициента по p-критерию.

Таблица 9 – Матрица парных коэффициентов корреляции R в модели 1
Table 9 – Matrix of paired correlation coefficients R , Model 1

	ball_ESG	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅
ball_ESG	1	0,6111*	0,1958	0,1905*	0,0678*	0,5428*
x ₁	0,6111*	1	0,3469*	0,3397*	0,279*	0,6115*
x ₂	0,1958	0,3469*	1	0,7017	0,4725	0,5382*
x ₃	0,1905*	0,3397*	0,7017	1	0,5307	0,4621*
x ₄	0,0678*	0,279*	0,4725	0,5307	1	0,2066*
x ₅	0,5428*	0,6115*	0,5382*	0,4621*	0,2066*	1

Примечание: * – значимость коэффициента корреляции ($t_{крит} = 2,329$).

В табл. 10 представлена регрессионная статистика модели 2.

Таблица 10 – Регрессионная статистика модели 2
Table 10 – Regression statistics, Model 2

Показатель	Значение
Множественный R	0,817
R -квадрат	0,667
Нормированный R -квадрат	0,613
Стандартная ошибка	26,443
Наблюдения, ед.	37

61,3% общей вариабельности Y объясняется изменением переменных модели. Показатели модели представлены в табл. 11.

Мультиколлинеарность, рассчитанная по критерию коэффициента увеличения дисперсии, отсутствует.

Фактическое значение $F > F_{кр}$ ($12,413 > 2,5123$), коэффициент детерминации статистически значим, и уравнение регрессии статистически надежно (то есть

коэффициенты b_i совместно значимы). В модели отсутствует гетероскедастичность (по критерию ранговой корреляции Спирмена), как и автокорреляция остатков по критерию Дарбина – Уотсона.

Корпоративная культура, по нашему мнению, по-разному влияет на отдельные аспекты ESG-политики. Основываясь на данных ESG-рэнкинга анализируемых организаций, мы выполнили корреляционный анализ между характеристиками корпоративной культуры и ESG-показателями (табл. 12).

Корреляционный анализ выявил, что анализируемые характеристики корпоративной культуры наибольшее влияние оказывают на социальные результаты ее деятельности. Последние включают не только финансовые показатели, но и аспекты, связанные с социальной ответственностью, удовлетворением потребностей сотрудников, влиянием на локальные сообщества и соблюдением этических норм. Корпоративная культура создает основу для этих результатов через следующие механизмы: формирование культуры доверия, уважения и поддержки, во-

Таблица 11 – Регрессионные показатели модели 2
Table 11 – Regression indicators, Model 2

Показатель	Коэффициент	Стандартная ошибка	t -статистика	P -значение
ball_ESG-пересечение	491,380	60,272	8,153*	0,000
Shein	-1,131	13,824	-0,082	0,935**
pers	-0,326	18,799	-0,017	0,986**
sogl	-3,703	18,341	-0,202	0,841**
adapt	-24,216	12,371	-1,957	0,059**
missia	-84,593	18,051	-4,686	0,000

Примечание: * – значимость коэффициента корреляции ($t_{крит} = 2,329$); ** – значимость коэффициента по p -критерию.

Таблица 12 – Корреляция между ESG-показателями и характеристиками корпоративной культуры
Table 12 – Correlation between ESG indicators and corporate culture characteristics

ESG-рэнкинг	Характеристика корпоративной культуры				
	Shein	pers	sogl	adapt	missia
E rank	-0,430	-0,438	-0,366	-0,439	-0,582
S rank	-0,554	-0,432	-0,435	-0,441	-0,646
G rank	-0,297	-0,308	-0,287	-0,423	-0,427

влеченности сотрудников в достижение целей организации. Так, в «Сбербанке» (5-е место в S-рэнкинге) показал эффективность такой инструмент, как опрос вовлеченности, на основе которого компания определяет уровень мотивации сотрудников, выявляет ключевые точки роста вовлеченности и зоны роста эффективности на основе корректировки корпоративной культуры. В компании «Норильский Никель» (4-е место в S-рэнкинге) выстраивается социальная политика, направленная на повышение уверенности не только сотрудников, но и их близких через ДМС, жилищные и пенсионные программы, поддержку в сложных жизненных ситуациях и т. п. Корпоративная культура компании «ФосАгро» (1-е место в S-рэнкинге) основывается на принципах честности, прозрачности и социальной ответственности. В рамках своей деятельности компания активно поддерживает благосостояние сотрудников, обеспечивает комфортные условия труда, развивает корпоративную модель образования, заботится о здоровье сотрудников, способствуя улучшению их физического и психологического состояния.

Достаточно высокая связь наблюдается между характеристиками корпоративной культуры и экологическими показателями организаций. Аналогичный вывод сделан в работе Г.С. Арзамасовой и И.А. Эсауловой [2022, с. 53]: «Компаниям необходимо расширять деятельность по управлению персоналом, создавая и продвигая корпоративную экологическую культуру: развивать систему коммуникаций и открытого информирования по вопросам охраны окружающей среды, стимулировать «зеленое» лидерство, вовлекать сотрудников в принятие решений по значимым экологическим вопросам путем командного и кросс-функционального взаимодействия, поощрять экологические инициативы и т. д.».

Глубина проникновения корпоративной культуры характеризуется четкими и устойчивыми ценностями, пронизывающими все уровни организации. Разделение сотрудниками ценностей компании, рассмотрение их как части своей профессиональной идентичности повышает вероятность достижения необходимых ESG-показателей. Глубокая корпоративная культура способствует формированию единого стратегического фокуса на достижение целей ESG-политики.

Исследование приоритетных ценностей, зафиксированных в документах анализируемых организаций, на базе контент-анализа показало, что в качестве трех доминирующих упоминаются безопасность, инновации и качество (табл. 13).

Компании по-разному формулируют ценности. Так, «Яндекс» четко не называет ценности компании, на которых базирует свою деятельность, ни в отчете, ни на сайте. В отчете по устойчивому развитию¹ упо-

Таблица 13 – Приоритетные ценности организаций
Table 13 – Key values of the companies under study

Ценность	Количество компаний
Безопасность	23
Инновации	21
Качество	19
Социальная ответственность	15
Устойчивое развитие	14
Клиентоцентричность	9
Эффективность и ответственность за результат	9
Командная работа	8
Открытость	2

минается, что они же лежат в основе развития компанией проекта «Сфера». Другие компании, например «Ростелеком», как на сайте, так и в отчетности по устойчивому развитию² формулируют связь: миссия – ценности – цели устойчивого развития.

В рамках систематизации приоритетных ценностей исследуемых организаций особо стоит отметить выделение ценности «ответственность», «социальная ответственность», требующей глубокого смыслового понимания. Анализ показал, что упоминание термина «ответственность» как ключевой ценности организации касается различных аспектов ее функционирования: ответственность за результат («Группа ВТБ», «Мегафон»), социальная ответственность («Петропавловск», «Сургутнефтегаз», «Ростелеком»), широкое понимание ответственности, включающее социальный, экономический и экологический аспекты («ГК ПИК», «Группа ЛСР», «Яндекс»). В связи с этим данная ценность была нами представлена в табл. 13 в более конкретном варианте, нежели формулируется самой организацией. Аналогичный подход применен к ценности «инновации». В нее вошли такие формулировки организаций, как новаторство («Петропавловск»), постоянное совершенствование («Группа ВТБ»), инновационность («АФК Система»), технологии («Ростелеком») и т. п.

Корпоративная культура, пронизанная духом инноваций и адаптивности, содействует разработке новых решений в сфере экологии и социальной ответственности, внедрению устойчивых практик и технологий, что повышает устойчивость организации. Так, компания «Полюс» уделяет большое внимание корпоративной культуре в рамках проводимых изменений вне зависимости от их направления, будь то цифровая трансформация либо повышение мощностей дочерних предприятий. В основе корпоративной культуры лежит системно выстроенная об-

¹ Отчет о прогрессе в области устойчивого развития группы компаний «Яндекса» за 2023 г. [https://ir-docs.s3.yandex.net/sustainability/YA%20RU%20\[23\]%20Report_2706.pdf](https://ir-docs.s3.yandex.net/sustainability/YA%20RU%20[23]%20Report_2706.pdf).

² Отчеты об устойчивом развитии. Ростелеком. <https://www.company.rt.ru/social/report/>.

ратная связь, позволяющая формировать систему управления с учетом мнения и интересов сотрудников, достигая при этом максимума приятия всех организационных изменений работниками компании. Уникальным по содержанию является созданный в «Полюсе» институт координаторов по этике, позволяющий повысить эффективность взаимодействия сотрудников и решать сложные ситуационные задачи, связанные с нормами морали и этики. Помимо этого, отметим существующие действенные механизмы в компании: корпоративная газета, освещающая социально-бытовые изменения; понятный и простой алгоритм проведения очных встреч всех руководителей с коллективом, строящихся на основе диалога; прямая горячая линия с генеральным директором; механизмы, которые укрепляют неформальные связи («Сказать спасибо», «Random кофе»¹ и т. п.).

Одновременно с этим глубокая корпоративная культура является фундаментом для высокой степени координации между различными подразделениями и уровнями организации, в том числе в направлении стимулирования и реализации социальных инициатив и принятия экологической ответственности. Глубокая корпоративная культура поддерживает систему обратной связи, что имеет большое значение для достижения ESG-показателей. Механизмы вовлечения сотрудников, интегрированные в корпоративную культуру, способствуют выявлению проблем и нахождению эффективных решений. Показательным примером создания такого механизма является опыт компании «Северсталь», которая реализует четыре подпрограммы («Здоровье», «Сопричастность», «Финансовая грамотность» и «Саморазвитие»), направленные на повышение качества корпоративной культуры и достижение ESG-показателей.

Результаты регрессионного анализа свидетельствуют о том, что адаптивность как одна из ключевых ценностей в модели корпоративной культуры, предложенной Д. Денисоном, представляет способность организации реагировать на изменения в окружающей среде, а также предлагать инновационные решения и стратегии в ответ на возникающие вызовы. Эта характеристика критически важна для достижения высоких показателей ESG, поскольку подразумевает постоянное совершенствование и способность компании соответствовать меняющимся требованиям рынка, законодательству и ожиданиям заинтересованных сторон. Укрепление этой ценности через инструменты формализации процессов адаптации, расширения системы обратной связи, активизации рационализаторства, инновационного развития, командной работы, реализации стратегий открытых ком-

муникаций позволит повысить как гибкость компании, так и ее устойчивость в условиях нестабильного внешнего окружения, а также успешность реализации ESG-политики.

Адаптивность организации является результатом комплексного взаимодействия культурных, процессуальных и технологических факторов. Перечисленные меры не только улучшают внутреннюю эффективность, но и обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность и положительное влияние компании на общество и окружающую среду.

ОБСУЖДЕНИЕ

Мы согласны с авторами [Koch, Gondhalekar, Picard, 2022], утверждающими, что корпоративные ценности действительно влияют на эффективность работы компании, при этом важно сформировать механизмы согласования заявленных ценностей с операционной и стратегической управленческой деятельностью для достижения лучших результатов. В настоящее время отсутствует выстроенная система механизмов, учитывающая как национальные культурные особенности, так и ценностные ориентиры, сложившиеся у лиц, принимающих решения в конкретных организациях.

Наше исследование также сопоставимо с исследованием китайских ученых [Bai, Shang, Huang, 2024], в котором подтверждается связь ESG-показателей с такими ценностями, как инновации, честность, качество, уважение и командная работа.

Ментальные, культурные и институциональные среды, которые формируют фундамент внутреннего пространства предприятия, обладают значительной инерционностью. Их трансформация требует продолжительных, систематических и целенаправленных селекционных воздействий. Процесс изменения этих сред не может происходить в краткосрочной перспективе, поскольку они укоренены в исторических, структурных и поведенческих паттернах, определяющих функционирование организационной системы. Поэтому для достижения устойчивых изменений необходимо применять усилия, направленные на переосмысление и реорганизацию существующих ментальных моделей, культурных норм и институциональных рамок внутри организации.

В компаниях, где культура активно поддерживает принципы устойчивого развития и социально ответственного поведения, результаты в области экологических, социальных и управленческих показателей, как правило, лучше, что подчеркивает взаимосвязь между внутренними организационными характеристиками и внешними результатами. Это также подразумевает необходимость более глубокого изучения механизмов взаимодействия культуры и ESG-показателей с целью выявления оптимальных стратегий для их интеграции.

¹ Полюс. Ничего не навязывать: как правильно менять корпоративную культуру. <https://sustainability.polyus.com/ru/blog/female-leadership-julia-andronovskaya-director-of-staff-recruitment-and-development-at-polyus/>.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная работа является одним из пионерных исследований взаимовлияния корпоративной культуры и ESG-повестки в российском пространстве. Анализ подтвердил обе выдвинутые гипотезы: компании с сильной корпоративной культурой демонстрируют более высокие результаты ESG-политики (H1), а также корпоративная культура, ориентированная на реализацию ценностей по Д. Денисону, способствует лучшей реализации ESG-политики (H2). При этом наиболее значимой ценностью, оказывающей влияние на корпоративную культуру, выступает адаптивность.

Доказано, что достижение целей организации, в том числе целей ESG-политики, невозможно без формирования корпоративной культуры.

Результаты исследования открывают новое пространство для дальнейших исследований, в частности, необходимо углубить анализ каждого из компонентов корпоративной культуры в контексте ESG. Важно оценить, каким образом конкретные культурные элементы, такие как уровень доверия внутри коллектива или степень открытости к инновациям, влияют на достижение устойчивых результатов в области экологической и социальной ответственности. Следует рассмотреть влияние корпоративной культуры не только на текущие ESG-показатели, но и на долгосрочные тенденции и устойчивость компаний в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. Мы не учитывали отраслевой аспект, однако, полагаем, что межотраслевое сравнительное исследование позволит выявить особенности воздействия корпоративной культуры на ESG-показатели в различных секторах экономики. Важным вопросом является установление взаимос-

вязей между различными аспектами корпоративной культуры (ценности компании, внутренние коммуникации, стиль руководства, мотивация сотрудников и уровень вовлеченности в процессы устойчивого развития) и достижением ESG-показателей, в том числе понимание практик управления корпоративной культурой в направлении устойчивого развития.

Отдельным направлением исследования может стать изучение разрывов между постулируемыми и воспринимаемыми ценностями компании и результатами ее ESG-политики в рамках достижения целей устойчивого развития.

Практическая значимость исследования заключается в том, что изучение векторных направлений влияния корпоративной культуры на ESG-политику позволит разработать рекомендации для руководителей и стратегов по формированию гармоничной и продуктивной корпоративной среды. В частности, акцент на культурные аспекты может привести к улучшению внутренней мотивации сотрудников, повышению уровня доверия, а также к созданию более эффективных механизмов взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами. Кроме того, результаты исследования могут служить основой для создания новых подходов к разработке и реализации ESG-политики, обеспечивая ее релевантность специфике российских реалий. Это в свою очередь может способствовать повышению конкурентоспособности компаний на международной арене, а также укреплению их репутации, что является необходимым условием успешного функционирования в современном бизнес-контексте, ориентированном на устойчивое развитие. ■

Приложение 1 – Опросник для оценки глубины корпоративной культуры
Appendix 1 – Questionnaire for assessing the depth of corporate culture

Утверждение	Оценка в баллах (от 1 до 3)
<i>Часть 1. Артефакты (внешние проявления культуры)</i>	
1. Наши офисные пространства и оборудование способствуют эффективной работе	1 2 3
2. Культура нашей компании отражается в корпоративных событиях и ритуалах	1 2 3
3. Символика и брендинг компании популярны и часто используются	1 2 3
4. Коммуникационные каналы, которые мы используем, способствуют открытости в общении	1 2 3
5. Атмосфера в офисе положительно влияет на моральный дух сотрудников	1 2 3
<i>Часть 2. Разрешенные ценности</i>	
1. У нас есть четкие ценности, которыми сотрудники часто руководствуются в своей работе	1 2 3
2. Работа в команде поощряется и считается важной	1 2 3
3. Достижения сотрудников регулярно признаются и поощряются	1 2 3
4. Мы придаем большое значение инновациям и риску в работе	1 2 3
5. Обратная связь от сотрудников востребована и учитывается при принятии решений	1 2 3

Окончание приложения 1
Appendix 1 (concluded)

Утверждение	Оценка в баллах (от 1 до 3)
<i>Часть 3. Основополагающие предположения</i>	
1. В нашей компании ценятся честность и прозрачность	1 2 3
2. Мы считаем, что люди – основное богатство компании, и это отражается в наших политиках	1 2 3
3. Наша организация направлена на долгосрочные цели, а не на краткосрочные достижения	1 2 3
4. У сотрудников есть возможность выражать свою точку зрения и участвовать в принятии решений	1 2 3
5. Мы верим в важность разнообразия и инклюзии в нашей культуре	1 2 3

Приложение 2 – Анкета для диагностики организационной культуры Д. Денисона
Appendix 2 – The Denison organizational culture questionnaire

Утверждение	Оценка в баллах (от 1 до 5)
Адаптивность	
<i>Индекс создания изменений</i>	
1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов	1 2 3 4 5
2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде	1 2 3 4 5
3. Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы	1 2 3 4 5
4. Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников	1 2 3 4 5
5. Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение	1 2 3 4 5
<i>Индекс ориентированности на клиента</i>	
6. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации	1 2 3 4 5
7. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения	1 2 3 4 5
8. Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента	1 2 3 4 5
9. Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами	1 2 3 4 5
10. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях	1 2 3 4 5
<i>Индекс организационного обучения</i>	
11. Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска	1 2 3 4 5
12. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования	1 2 3 4 5
13. В работе организации нет больших упущений	1 2 3 4 5
14. Обучение – важная цель ежедневной работы	1 2 3 4 5
15. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая»	1 2 3 4 5
Миссия	
<i>Индекс стратегического направления</i>	
16. Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе	1 2 3 4 5
17. Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности	1 2 3 4 5
18. Мне ясно стратегическое направление этой организации	1 2 3 4 5
19. Эта организация имеет ясную стратегию на будущее	1 2 3 4 5
20. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии	1 2 3 4 5
<i>Индекс целей</i>	
21. Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями	1 2 3 4 5
22. Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели	1 2 3 4 5
23. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть	1 2 3 4 5
24. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями	1 2 3 4 5
25. Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте	1 2 3 4 5
<i>Индекс видения</i>	
26. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации	1 2 3 4 5
27. Лидеры в этой организации ориентированы на будущее	1 2 3 4 5
28. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации	1 2 3 4 5

Утверждение	Оценка в баллах (от 1 до 5)
29. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих	1 2 3 4 5
30. Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы	1 2 3 4 5
Согласованность	
<i>Индекс координации и интеграции</i>	
31. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем	1 2 3 4 5
32. Существует четкое выстраивание целей по уровням организации	1 2 3 4 5
33. Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу	1 2 3 4 5
34. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации	1 2 3 4 5
35. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании	1 2 3 4 5
<i>Индекс согласия</i>	
36. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта	1 2 3 4 5
37. Эта фирма имеет сильную организационную культуру	1 2 3 4 5
38. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации	1 2 3 4 5
39. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам	1 2 3 4 5
40. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам	1 2 3 4 5
<i>Индекс ключевых ценностей</i>	
41. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса	1 2 3 4 5
42. Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления	1 2 3 4 5
43. Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом	1 2 3 4 5
44. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного	1 2 3 4 5
45. Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности	1 2 3 4 5
Вовлечение персонала	
<i>Индекс полномочия</i>	
46. Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу	1 2 3 4 5
47. Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация	1 2 3 4 5
48. Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным	1 2 3 4 5
49. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации	1 2 3 4 5
50. Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника	1 2 3 4 5
<i>Индекс развития способностей</i>	
51. Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно	1 2 3 4 5
52. Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества	1 2 3 4 5
53. Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих	1 2 3 4 5
54. Человеческий потенциал этой организации постоянно растет	1 2 3 4 5
55. Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки	1 2 3 4 5
<i>Индекс командной ориентации</i>	
56. Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются	1 2 3 4 5
57. Работать в этой организации – значит быть частью команды	1 2 3 4 5
58. Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации	1 2 3 4 5
59. Команды – первичные строительные блоки этой организации	1 2 3 4 5
60. В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии	1 2 3 4 5

Приложение 3 – Оценка корпоративной культуры исследуемых компаний и показатели ESG-рэнкинга
Appendix 3 – Assessment of the companies' corporate culture and ESG ranking indicators

Компания	ball ESG	E Rank	Отрасль	Shein	pers	sogl	adapt	missia
1. Петропавловск	160	156	Горнодобывающая	1,5	3,5	3,6	2,8	3,7
2. РусАгро	100	140	Сельское хозяйство	2,2	3,4	3,6	2,7	3,6
3. ГК ПИК	100	130	Строительство	1,9	3,5	3,4	3,1	3,6
4. Мегафон	100	118	Информационные технологии	2,6	3,4	3,5	3,5	3,7
5. АФК Система	190	106	Финансовая	2,3	3,8	3,2	3,4	3,6
6. Группа ВТБ	245	104	Финансовая	2,4	3,9	3,1	3,8	3,5
7. Газпром Нефть	185	91	Топливо-энергетическая	2,2	3,4	3,0	2,93	3,7
8. Ростелеком	265	90	Информационные технологии	2,4	3,6	3,4	3,8	3,6
9. Транснефть	75	77	Топливо-энергетическая	2,0	3,5	3,6	3,9	3,6
10. Магнит	265	51	Продовольственная	1,7	3,6	3,8	4,1	3,7
11. Группа ЛСР	65	46	Строительство	1,0	3,5	3,1	3,5	3,7
12. МТС	460	45	Информационные технологии	2,8	4,2	4,3	4,2	3,8
13. РЖД	100	43	Транспортная	2,3	3,2	3,3	3,4	3,5
14. Россети	100	42	Топливо-энергетическая	2,2	3,7	3,6	3,3	3,9
15. Сургутнефтегаз	240	37	Топливо-энергетическая	2,3	4,2	3,8	3,4	4,3
16. Роснефть	520	36	Топливо-энергетическая	2,7	3,2	3,4	3,5	4,1
17. Аэрофлот	165	34	Транспортная	2,1	3,6	3,8	3,2	3,9
18. АЛРОСА	310	31	Горнодобывающая	2,6	4,4	4,2	3,8	4,5
19. X5	430	30	Продовольственная	2,5	3,8	4,3	4,2	4,3
20. ВК	70	30	Информационные технологии	2,4	3,9	3,7	3,8	4,2
21. НОВАТЭК	255	26	Топливо-энергетическая	2,6	4,1	3,9	3,9	4,2
22. Интер РАО	580	25	Топливо-энергетическая	2,7	3,5	3,6	3,1	4,05
23. Газпром	535	23	Топливо-энергетическая	2,8	3,4	3,1	2,93	4,6
24. ЕВРАЗ	440	22	Горнодобывающая	2,4	3,9	3,9	3,1	4,1
25. НЛМК	370	21	Горнодобывающая	2,4	4,3	4,1	3,2	4,0
26. Яндекс	100	18	Информационные технологии	3,0	4,1	4,3	4,3	4,3
27. ЛУКОЙЛ	530	17	Топливо-энергетическая	2,9	3,3	3,5	3,6	4,3
28. Полиметалл	580	15	Горнодобывающая	2,9	4,0	3,7	3,8	4,4
29. Московская биржа	265	14	Финансовая	2,3	4,3	4,1	4,0	4,2
30. Татнефть	320	12	Топливо-энергетическая	2,4	4,2	4,0	3,5	4,3
31. Норильский никель	410	10	Горнодобывающая	2,6	4,2	3,9	3,8	4,1
32. РУСАЛ	300	9	Горнодобывающая	2,7	4,3	4,1	4,0	4,4
33. Уралкалий	165	7	Горнодобывающая	2,6	4,1	3,8	3,6	4,7
34. Северсталь	420	5	Горнодобывающая	2,7	4,1	3,7	3,7	4,2
35. ФосАгро	470	4	Химическая	2,8	4,2	3,7	4,1	4,5
36. Сбербанк	365	2	Финансовая	2,6	4,0	4,2	4,2	4,2
37. Полюс	560	1	Горнодобывающая	2,9	4,0	3,7	2,95	4,6

Источники

- Андрианов В.В., Сироткин М.С., Баженова М.В. (2023). Российские компании в зеркале международных и отечественных ESG-рейтингов // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. Т. 13, № 2. С. 94–105. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-2-94-105>
- Арзамасова Г.С., Эсаулова И.А. (2022). Влияние управления человеческими ресурсами на экологическое поведение сотрудников: роль корпоративной экокультуры // Управленец. Т. 13, № 3. С. 46–56. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-3-4>
- Батаева Б.С., Карпов Н.А. (2023). Влияние факторов корпоративного управления на уровень раскрытия ESG-информации российскими публичными компаниями // Управленец. Т. 14, № 3. С. 30–43. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-3-3>

- Батаева Б.С., Кокурина А.Д., Карпов Н.А. (2021). Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний // *Управленец*. Т. 12, № 6. С. 20–32. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-6-2>
- Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А., Лузин Н.А. (2014). Влияние корпоративной культуры на инновационную активность персонала предприятий // *Экономика региона*. № 1. С. 184–195. <https://doi.org/10.17059/2014-1-17>
- Долженко Р.А. (2010). Особенности взаимосвязи системы трудовой мотивации персонала и организационной культуры коммерческих банков Алтайского края // *Экономическая социология*. Т. 11, № 5. С. 84–107.
- Камерон К.С., Куинн Р.Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.
- Куприна Т.В., Иванова Г.О. (2021). Влияние культурных показателей на экономическую деятельность международных компаний // *Экономика региона*. Т. 17, вып. 2. С. 593–606. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-17>
- Первакова Е.Е., Золотова М.С. (2012). Корпоративная культура как фактор эффективности инновационной деятельности и инновационных затрат компаний // *Корпоративные финансы*. Т. 6, № 4. С. 87–99. <https://doi.org/10.17323/jjcf.2073-0438.6.4.2012.87-99>
- Рагимов Ф.И. (2012). Факторы повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // *Terra Economicus*. Т. 10, № 4-3. С. 141–146.
- Рогачева О.В. (2005). Корпоративная культура и внутрифирменная социальная политика // *Журнал исследований социальной политики*. Т. 3, № 3. С. 347–366.
- Тимофеев Д.И. (2010). Инновации и культурный барьер в электроэнергетике // *Форсайт*. Т. 4, № 4. С. 4–16.
- Ткаченко И.Н. (2001). Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН.
- Ткаченко И.Н., Савченко Я.В. (2024). Научный обзор методов и инструментария исследования и оценивания ESG-трансформации в бизнесе // *Экономика. Профессия. Бизнес*. № 3. С. 123–132. <https://doi.org/10.14258/epb202446>
- Шейн Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер.
- Abhayawansa S., Mooneeapen O. (2022). Chapter 18: Directions for future research to steer environmental, social and governance (ESG) investing to support sustainability: A systematic literature review (pp. 318–341). In: C. Adams. (Ed.). *Handbook of accounting and sustainability*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800373518.00027>
- Aluchna M. (2018). Corporate social responsibility vs. business strategy. *Upravlenets / The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 2–8. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2018-9-4-1>
- Bai F., Shang M., Huang Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, vol. 437, 140732. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>
- Besley T., Persson T. (2023). The political economics of green transitions. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 138, issue 3, pp. 1863–1906. <https://doi.org/10.1093/qje/qjad006>
- Birindelli G., Dell'Atti S., Iannuzzi A.P., Savioli M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system. *Sustainability*, vol. 10, no. 12, 4699. <https://doi.org/10.3390/su10124699>
- Clément A., Robinot É., Trespeuch L. (2025). The use of ESG scores in academic literature: A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 19, no. 1, pp. 92–110. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2022-0147>
- Costa M.D., Opare S. (2025). Impact of corporate culture on environmental performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 196, pp. 61–92. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05674-3>
- Daugaard D. (2020). Emerging new themes in environmental, social and governance investing: A systematic literature review. *Accounting and Finance*, vol. 60, issue 2, pp. 1501–1530. <https://doi.org/10.1111/acf.12479>
- Denison D., Nieminen L., Kotrba L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, issue 1, pp. 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Ding X., Sheng Z., Appolloni A., Shahzad M., Han S. (2024). Digital transformation, ESG practice, and total factor productivity. *Business Strategy and the Environment*, vol. 33, issue 5, pp. 4547–4561. <https://doi.org/10.1002/bse.3718>
- Drempetic S., Klein C., Zwergel B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*, vol. 167, no. 2, pp. 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>
- Friedman M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits (pp. 173–178). In: W.C. Zimmerli, K. Richter, M. Holzinger. (Eds.). *Corporate ethics and corporate governance*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Goetzel R.Z. (2024). Improving the health of employees and communities: Business leaders' accountability in next stage capitalism (pp. 389–413). In: M.L. Pava, M. Dion. (Eds.). *Justifying next stage capitalism: Exploring a hopeful future*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58064-2_19
- Hall E.T. (1966). *The hidden dimension*. New York: Doubleday.
- He F., Ding C., Yue W., Liu G. (2023). ESG performance and corporate risk-taking: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, vol. 87, 102550. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102550>
- He J.(J.), Tian X. (2013). The dark side of analyst coverage: The case of innovation. *Journal of Financial Economics*, vol. 109, issue 3, pp. 856–878. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.04.001>
- Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Karahan M., Bozkurt S. (2021). The moderating role of LMX in the relationship between work values and organizational identification: A cross-cultural study. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 4, pp. 28–41. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-4-3>
- Koch B., Gondhalekar V., Picard J. (2022). The value of corporate culture: Relationships among values, industry, and performance (vol. 21, pp. 1–28). In: S.P. Ferris, K. John, A.K. Makhija. (Eds.). *Empirical research in banking and corporate finance*. Leeds: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1569-373220220000021001>
- Kräussl R., Oladiran T., Stefanova D. (2024). A review on ESG investing: Investors' expectations, beliefs and perceptions. *Journal of Economic Surveys*, vol. 38, issue 2, pp. 476–502. <https://doi.org/10.1111/joes.12599>
- Li T.-T., Wang K., Sueyoshi T., Wang D.D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, vol. 13, no. 21, 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Li W., Hu H., Hong Z. (2024). Green finance policy, ESG rating, and cost of debt – Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, vol. 92, 103051. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103051>
- Likitapiwat T., Starita S., Treepongkaruna S., Chan K.F. (2024). Corporate innovation culture and ESG: Evidence from textual analysis in emerging market. *Economics Letters*, vol. 244, 112047. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.112047>
- Lim W.M., Ciasullo M.V., Douglas A., Kumar S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): A multi-study meta-systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 1–23. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2048952>
- Martiny A., Taglialatela J., Testa F., Iraldo F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, vol. 456, 142213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
- Minkinen M., Niukkanen A., Mäntymäki M. (2024). What about investors? ESG analyses as tools for ethics-based AI auditing. *AI & Society*, vol. 39, no. 1, pp. 329–343. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01415-0>
- Moskovics P., Wanke P., Tan Y., Gerged A.M. (2024). Market structure, ESG performance, and corporate efficiency: Insights from Brazilian publicly traded companies. *Business Strategy and the Environment*, vol. 33, issue 2, pp. 241–262. <https://doi.org/10.1002/bse.3492>
- Mustapha M.Z., Zakaria Z., Rahin N.M., Wahab N.B.A. (2023). Competitive strategies for corporate sustainability. *Forsayt / Foresight and STI Governance*, vol. 17, no. 4, pp. 45–53. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.4.45.53>
- Ortas E., Álvarez I., Jaussaud J., Garayar A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, vol. 108 (A), pp. 673–684. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.089>
- Palmieri E., Ferilli G.B., Altunbas Y., Stefanelli V., Geretto E.F. (2024). Business model and ESG pillars: The impacts on banking default risk. *International Review of Financial Analysis*, vol. 91, 102978. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102978>
- Roszkowska-Menkes M. (2024). ESG pay and corporate social irresponsibility: Does culture matter? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12739>
- Said M.T., ElBannan M.A. (2024). Do ESG ratings and COVID-19 severity score predict stock behavior and market perception? Evidence from emerging markets. *Review of Accounting and Finance*, vol. 23, no. 2, pp. 222–255. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2023-0083>
- Saini M., Aggarwal V., Dhingra B., Kumar P., Yadav M. (2023). ESG and financial variables: A systematic review. *International Journal of Law and Management*, vol. 65, no. 6, pp. 663–682. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-02-2023-0033>
- Shen H., Lin H., Han W., Wu H. (2023). ESG in China: A review of practice and research, and future research avenues. *China Journal of Accounting Research*, vol. 16, issue 4, 100325. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2023.100325>
- Shin J., Moon J.J., Kang J. (2023). Where does ESG pay? The role of national culture in moderating the relationship between ESG performance and financial performance. *International Business Review*, vol. 32, issue 3, 102071. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102071>
- Su J., Xue L. (2024). ESG performance, demographic trend, and labour investment efficiency in China. *Applied Economics Letters*, vol. 31, issue 20, pp. 2207–2213. <https://doi.org/10.1080/13504851.2023.2212956>
- Sukiennik M., Kapusta M., Bąk P. (2020). Transformation of corporate culture in the aspect of European Green Deal – Polish raw materials industry. *Inżynieria Mineralna / Journal of the Polish Mineral Engineering Society*, vol. 2, no. 2, pp. 177–182. <https://doi.org/10.29227/IM-2020-02-59>
- Tan X., Liu G., Cheng S. (2024). How does ESG performance affect green transformation of resource-based enterprises: Evidence from Chinese listed enterprises. *Resources Policy*, vol. 89, 104559. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104559>
- Tian Y. (2024). Will informal institutions affect ESG rating divergence? Evidence from Chinese Confucian culture. *Sustainability*, vol. 16, no. 22, 9951. <https://doi.org/10.3390/su16229951>
- Trompenaars F. (1993). *Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: ECON-Verl. (in German)
- Wen Q., Shao S., Wang Y., Hong J., Lu K., Zhao Q., ... Ma L. (2024). Does creation-oriented culture promote ESG activities? Evidence from the Chinese market. *Global Environmental Change*, vol. 86, 102852. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2024.102852>
- Widyawati L. (2020). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, issue 2, pp. 619–637. <https://doi.org/10.1002/bse.2393>

- Xiao X., Lin Y. (2024). The power of culture: Business nationalist culture and ESG performance. *Sustainability*, vol. 16, no. 19, 8452. <https://doi.org/10.3390/su16198452>
- Yoon B., Lee J.H., Byun R. (2018). Does ESG performance enhance firm value? Evidence from Korea. *Sustainability*, vol. 10, no. 10, 3635. <https://doi.org/10.3390/su10103635>
- Zahid R.M.A., Saleem A., Maqsood U.S., Sági J. (2024). Moderating role of audit quality in ESG performance and capital financing dynamics: Insights in China. *Environment, Development and Sustainability*, vol. 26, no. 5, pp. 12031–12060. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03636-9>
- Ziolo M., Filipiak B.Z., Bąk I., Cheba K. (2019). How to design more sustainable financial systems: The roles of environmental, social, and governance factors in the decision-making process. *Sustainability*, vol. 11, no. 20, 5604. <https://doi.org/10.3390/su11205604>

References

- Andrianov V.V., Sirotkin M.S., Bazhenova M.V. (2023). Russian companies in international and domestic ESG ratings. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta / Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, vol. 13, no. 2, pp. 94–105. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-2-94-105>. (in Russ.)
- Arzamasova G.S., Esaulova I.A. (2022). Effects of HR management on employee environmental behaviour: The role of green organizational culture. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 3, pp. 46–56. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-3-4>. (in Russ.)
- Bataeva B.S., Karpov N.A. (2023). Impact of corporate governance factors on ESG disclosure by Russian public companies. *Upravlenets / The Manager*, vol. 14, no. 3, pp. 30–43. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-3-3>. (in Russ.)
- Bataeva B.S., Kokurina A.D., Karpov N.A. (2021). The impact of ESG reporting on the financial performance of Russian public companies. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 6, pp. 20–32. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-6-2>. (in Russ.)
- Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A., Luzin N.A. (2014). Influence of corporate culture on innovative activity of employees of the enterprises. *Ekonomika regiona / Economy of Region*, no. 1, pp. 184–195. <https://doi.org/10.17059/2014-1-17>. (in Russ.)
- Dolzhenko R.A. (2010). Peculiarities of interconnection of labour motivation and organizational culture in commercial banks in Altai region. *Ekonomicheskaya sotsiologiya / Journal of Economic Sociology*, vol. 11, no. 5, pp. 84–107. (in Russ.)
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2001). *Diagnosing and changing organizational culture*. Saint Petersburg: Piter Publ. (in Russ.)
- Kuprina T.V., Ivanova G.O. (2021). Impact of cultural indicators on economic performance of international companies. *Ekonomika regiona / Economy of Region*, vol. 17, no. 2, pp. 593–606. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-17>. (in Russ.)
- Pervakova E.E., Zolotova M.S. (2012). Influence of corporate culture on innovation effectiveness and innovation expenditures. *Korporativnye finansy / Journal of Corporate Finance Research*, vol. 6, no. 4, pp. 87–99. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.6.4.2012.87-99>. (in Russ.)
- Ragimov F.I. (2012). Factors of increasing industrial competitiveness. *Terra Economicus*, vol. 10, no. 4-3, pp. 141–146. (in Russ.)
- Rogacheva O.V. (2005). Corporate culture and internal social policy of a firm. *Zhurnal issledovaniy sotsialnoy politiki / The Journal of Social Policy Studies*, vol. 3, no. 3, pp. 347–366. (in Russ.)
- Timofeev D.I. (2010). Innovation and cultural divide in electric power generation industry. *Forsayt / Foresight and STI Governance*, vol. 4, no. 4, pp. 4–14. (in Russ.)
- Tkachenko I.N. (2001). *Evolution of intra-corporate relations*. Ekaterinburg: Institute of Economics. Ural branch of the RAS. (in Russ.)
- Tkachenko I.N., Savchenko Ya.V. (2024). Scientific review of research methods and tools for assessing ESG transformation in business. *Ekonomika Professiya Biznes / Economics Profession Business*, no. 3, pp. 123–132. <https://doi.org/10.14258/epb202446>. (in Russ.)
- Schein E.H. (2002). *Organizational culture and leadership*. Saint Petersburg: Piter Publ. (in Russ.)
- Abhayawansa S., Mooneeapen O. (2022). Chapter 18: Directions for future research to steer environmental, social and governance (ESG) investing to support sustainability: A systematic literature review (pp. 318–341). In: C. Adams. (Ed.). *Handbook of accounting and sustainability*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800373518.00027>
- Aluchna M. (2018). Corporate social responsibility vs. business strategy. *Upravlenets / The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 2–8. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2018-9-4-1>
- Bai F., Shang M., Huang Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, vol. 437, 140732. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>
- Besley T., Persson T. (2023). The political economics of green transitions. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 138, issue 3, pp. 1863–1906. <https://doi.org/10.1093/qje/qjad006>
- Birindelli G., Dell'Atti S., Iannuzzi A.P., Savioli M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system. *Sustainability*, vol. 10, no. 12, 4699. <https://doi.org/10.3390/su10124699>
- Clément A., Robinot É., Trespeuch L. (2025). The use of ESG scores in academic literature: A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 19, no. 1, pp. 92–110. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2022-0147>
- Costa M.D., Opare S. (2025). Impact of corporate culture on environmental performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 196, pp. 61–92. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05674-3>

- Daugaard D. (2020). Emerging new themes in environmental, social and governance investing: A systematic literature review. *Accounting and Finance*, vol. 60, issue 2, pp. 1501–1530. <https://doi.org/10.1111/acfi.12479>
- Denison D., Nieminen L., Kotrba L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, issue 1, pp. 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Ding X., Sheng Z., Appolloni A., Shahzad M., Han S. (2024). Digital transformation, ESG practice, and total factor productivity. *Business Strategy and the Environment*, vol. 33, issue 5, pp. 4547–4561. <https://doi.org/10.1002/bse.3718>
- Drempetic S., Klein C., Zwergel B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*, vol. 167, no. 2, pp. 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>
- Friedman M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits (pp. 173–178). In: W.C. Zimmerli, K. Richter, M. Holzinger. (Eds.). *Corporate ethics and corporate governance*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Goetzel R.Z. (2024). Improving the health of employees and communities: Business leaders' accountability in next stage capitalism (pp. 389–413). In: M.L. Pava, M. Dion. (Eds.). *Justifying next stage capitalism: Exploring a hopeful future*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58064-2_19
- Hall E.T. (1966). *The hidden dimension*. New York: Doubleday.
- He F., Ding C., Yue W., Liu G. (2023). ESG performance and corporate risk-taking: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, vol. 87, 102550. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102550>
- He J.(J.), Tian X. (2013). The dark side of analyst coverage: The case of innovation. *Journal of Financial Economics*, vol. 109, issue 3, pp. 856–878. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.04.001>
- Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Karahan M., Bozkurt S. (2021). The moderating role of LMX in the relationship between work values and organizational identification: A cross-cultural study. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 4, pp. 28–41. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-4-3>
- Koch B., Gondhalekar V., Picard J. (2022). The value of corporate culture: Relationships among values, industry, and performance (vol. 21, pp. 1–28). In: S.P. Ferris, K. John, A.K. Makhija. (Eds.). *Empirical research in banking and corporate finance*. Leeds: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1569-373220220000021001>
- Kräussl R., Oladiran T., Stefanova D. (2024). A review on ESG investing: Investors' expectations, beliefs and perceptions. *Journal of Economic Surveys*, vol. 38, issue 2, pp. 476–502. <https://doi.org/10.1111/joes.12599>
- Li T.-T., Wang K., Sueyoshi T., Wang D.D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, vol. 13, no. 21, 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Li W., Hu H., Hong Z. (2024). Green finance policy, ESG rating, and cost of debt – Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, vol. 92, 103051. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103051>
- Likitapiwat T., Starita S., Treepongkaruna S., Chan K.F. (2024). Corporate innovation culture and ESG: Evidence from textual analysis in emerging market. *Economics Letters*, vol. 244, 112047. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.112047>
- Lim W.M., Ciasullo M.V., Douglas A., Kumar S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): A multi-study meta-systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 1–23. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2048952>
- Martiny A., Tagliatalata J., Testa F., Iraldo F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, vol. 456, 142213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
- Minkinen M., Niukkanen A., Mäntymäki M. (2024). What about investors? ESG analyses as tools for ethics-based AI auditing. *AI & Society*, vol. 39, no. 1, pp. 329–343. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01415-0>
- Moskovics P., Wanke P., Tan Y., Gerged A.M. (2024). Market structure, ESG performance, and corporate efficiency: Insights from Brazilian publicly traded companies. *Business Strategy and the Environment*, vol. 33, issue 2, pp. 241–262. <https://doi.org/10.1002/bse.3492>
- Mustapha M.Z., Zakaria Z., Rahin N.M., Wahab N.B.A. (2023). Competitive strategies for corporate sustainability. *Forsayt / Foresight and STI Governance*, vol. 17, no. 4, pp. 45–53. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.4.45.53>
- Ortas E., Álvarez I., Jaussaud J., Garayar A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, vol. 108 (A), pp. 673–684. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.089>
- Palmieri E., Ferilli G.B., Altunbas Y., Stefanelli V., Geretto E.F. (2024). Business model and ESG pillars: The impacts on banking default risk. *International Review of Financial Analysis*, vol. 91, 102978. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102978>
- Roszkowska-Menkes M. (2024). ESG pay and corporate social irresponsibility: Does culture matter? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12739>
- Said M.T., ElBannan M.A. (2024). Do ESG ratings and COVID-19 severity score predict stock behavior and market perception? Evidence from emerging markets. *Review of Accounting and Finance*, vol. 23, no. 2, pp. 222–255. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2023-0083>
- Saini M., Aggarwal V., Dhingra B., Kumar P., Yadav M. (2023). ESG and financial variables: A systematic review. *International Journal of Law and Management*, vol. 65, no. 6, pp. 663–682. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-02-2023-0033>
- Shen H., Lin H., Han W., Wu H. (2023). ESG in China: A review of practice and research, and future research avenues. *China Journal of Accounting Research*, vol. 16, issue 4, 100325. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2023.100325>

- Shin J., Moon J.J., Kang J. (2023). Where does ESG pay? The role of national culture in moderating the relationship between ESG performance and financial performance. *International Business Review*, vol. 32, issue 3, 102071. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102071>
- Su J., Xue L. (2024). ESG performance, demographic trend, and labour investment efficiency in China. *Applied Economics Letters*, vol. 31, issue 20, pp. 2207–2213. <https://doi.org/10.1080/13504851.2023.2212956>
- Sukiennik M., Kapusta M., Bąk P. (2020). Transformation of corporate culture in the aspect of European Green Deal – Polish raw materials industry. *Inżynieria Mineralna / Journal of the Polish Mineral Engineering Society*, vol. 2, no. 2, pp. 177–182. <https://doi.org/10.29227/IM-2020-02-59>
- Tan X., Liu G., Cheng S. (2024). How does ESG performance affect green transformation of resource-based enterprises: Evidence from Chinese listed enterprises. *Resources Policy*, vol. 89, 104559. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104559>
- Tian Y. (2024). Will informal institutions affect ESG rating divergence? Evidence from Chinese Confucian culture. *Sustainability*, vol. 16, no. 22, 9951. <https://doi.org/10.3390/su16229951>
- Trompenaars F. (1993). *Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: ECON-Verl. (in German)
- Wen Q., Shao S., Wang Y., Hong J., Lu K., Zhao Q., ... Ma L. (2024). Does creation-oriented culture promote ESG activities? Evidence from the Chinese market. *Global Environmental Change*, vol. 86, 102852. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2024.102852>
- Widyawati L. (2020). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, issue 2, pp. 619–637. <https://doi.org/10.1002/bse.2393>
- Xiao X., Lin Y. (2024). The power of culture: Business nationalist culture and ESG performance. *Sustainability*, vol. 16, no. 19, 8452. <https://doi.org/10.3390/su16198452>
- Yoon B., Lee J.H., Byun R. (2018). Does ESG performance enhance firm value? Evidence from Korea. *Sustainability*, vol. 10, no. 10, 3635. <https://doi.org/10.3390/su10103635>
- Zahid R.M.A., Saleem A., Maqsood U.S., Sági J. (2024). Moderating role of audit quality in ESG performance and capital financing dynamics: Insights in China. *Environment, Development and Sustainability*, vol. 26, no. 5, pp. 12031–12060. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03636-9>
- Ziolo M., Filipiak B.Z., Bąk I., Cheba K. (2019). How to design more sustainable financial systems: The roles of environmental, social, and governance factors in the decision-making process. *Sustainability*, vol. 11, no. 20, 5604. <https://doi.org/10.3390/su11205604>

Информация об авторах

Ткаченко Ирина Николаевна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом. **Уральский государственный экономический университет**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: tkachenko@usue.ru

Тумилевич Елена Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент Высшей экономической школы. **Тихоокеанский государственный университет**, г. Хабаровск, РФ. E-mail: elena-tumilevich@yandex.ru

Information about the authors

Irina N. Tkachenko

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Corporate Economics and Business Administration Dept. **Ural State University of Economics**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: tkachenko@usue.ru

Elena N. Tumilevich

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of the Higher School of Economics. **Pacific National University**, Khabarovsk, Russia. E-mail: elena-tumilevich@yandex.ru