

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

TRANSFORMING CORPORATE CULTURE TO ACHIEVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024 УДК 330.3; 331.1 DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-5-10



КОНОВАЛОВА В.Г.

Канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KONOVALOVA V.G.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Human Resource Management Department, State University of Management, Moscow

e-mail: vg_konovalova@guu.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию корпоративной культуры как фактора устойчивого развития организации, который может как способствовать, так и препятствовать достижению поставленных целей и внедрению принципов устойчивого развития в корпоративную практику. Представлены основные особенности корпоративной культуры устойчивого развития, определяющие направления трансформации существующих культур, а также характеристика проявлений сильных и слабых культур устойчивого развития и их влияния на развитие организации. Предложена модель организационной культуры устойчивого развития и на основе обобщения существующего опыта выделены корпоративные практики, способствующие ее формированию и развитию, в том числе обеспечивающие вовлеченность сотрудников в решение существующих проблем. Выделены сильные стороны различных типов корпоративной культуры, которые необходимо согласовать с целями устойчивого развития при корпоративной стратегии. Показаны дополнительные возможности трансформации корпоративной культуры для достижения целей устойчивого развития при внедрении технологии на основе искусственного интеллекта.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративная культура устойчивого развития, вовлеченность персонала, искусственный интеллект.

Abstract

The article is devoted to the study of corporate culture as a factor in the sustainable development of an organization, which can both contribute to and hinder the achievement of goals and the implementation of sustainable development principles in corporate practice. The main features of the corporate culture of sustainable development are presented, determining the directions of transformation of existing cultures, as well as the characteristics of the manifestations of strong and weak cultures of sustainable development and their impact on the development of the organization. A model of the organizational culture of sustainable development is proposed and, based on the generalization of existing experience, corporate practices are identified that contribute to its formation and development, including ensuring the involvement of employees in solving existing problems. The strengths of various types of corporate culture are highlighted, which must be aligned with the goals of sustainable development in the corporate strategy. Additional opportunities for transforming corporate culture to achieve sustainable development goals when implementing technology based on artificial intelligence are shown.

Keywords: sustainable development, corporate culture of sustainable development, employee engagement, artificial intelligence.

В сегодняшнем быстро развивающемся бизнес-ландшафте устойчивое развитие стало важнейшей опорой в формировании современных деловых практик и ценностей. Компании из разных отраслей все больше осознают необходимость внедрения устойчивых практик в свою деятельность не только в ответ на давление регулирующих органов или потребительский спрос, но и как основную ценность, обеспечивающую долгосрочный успех. Согласно опросу *McKinsey* в 2022 г., 83% руководителей высшего звена и специалистов по инвестициям считают, что программы *ESG* внесут больший вклад в акционерную стоимость в течение следующих пяти лет, чем за последние пять. Этот сдвиг обусловлен множеством факторов, включая растущую осведомленность потребителей, давление регулирующих органов и влияние изменения климата [22].

Компании, придерживающиеся устойчивого развития, могут получить значительную экономическую выгоду. Так, внедрение устойчивых практик часто приводит к повышению операционной эффективности и экономии средств (например, исследование Всемирного экономического фо-

рума показало, что компании, инвестирующие в энергоэффективность и сокращение отходов, могут снизить эксплуатационные расходы до 20% [28]).

Привлечение и удержание талантов: современные сотрудники все чаще отдают предпочтение работе в компаниях, которые соответствуют их ценностям: так, согласно опросу *Deloitte*, проведенному в 2023 г., 49% респондентов поколения миллениалов и 44% респондентов поколения *Z* заявили, что они сделали выбор карьеры, основываясь на личной этике, включая экологическую и социальную политику компании [8]. Компании, которые внедряют устойчивое развитие в свою культуру, имеют больше возможностей для привлечения и удержания лучших специалистов.

Инвесторы также принимают к сведению устойчивое развитие как ключевой показатель долгосрочной жизнеспособности компании. В последние годы резко возросли инвестиции в устойчивое развитие, а компании с высокими показателями *ESG* часто пользуются меньшими капитальными затратами, поскольку воспринимаются как менее

рискованные и лучше подготовленные к решению будущих задач [12].

Широко признано, что корпоративная культура является одним из ключевых факторов, определяющим успех или неуспех организации [1]. Культура влияет на руководителей и сотрудников в их повседневной деятельности, на их взаимодействие с другими членами организации и внешними заинтересованными сторонами и в целом на корпоративную практику, обеспечивает руководство по восприятию и разрешению проблем, а также по принятию решений. Удовлетворенность работой и удержание сотрудников, а также лидерское поведение и организационная эффективность связаны с корпоративной культурой. Корпоративная культура считается движущей силой инноваций, обеспечивающей организациям долгосрочные конкурентные преимущества и служащей ключевым фактором устойчивого развития.

Очевидно, что корпоративная культура сложным образом связана с показателями устойчивого развития, поскольку может неблагоприятно сказаться на корпоративной устойчивости [21] или способствовать его достижению [18; 26].

Эмпирически подтверждено, что устойчивые предприятия поддерживают последовательную, четко сформулированную и широко разделяемую корпоративную культуру с не подлежащими обсуждению основными ценностями (например, [5; 16]).

Но, хотя взаимосвязь между корпоративной культурой и практиками в области устойчивого развития широко признана, мало исследованным остается вопрос о характеристиках культуры, способствующей устойчивому развитию (далее — УР). Большинство исследований в первую очередь посвящены корпоративной культуре, которая направлена на повышение производительности (например, [23; 27]), а проблемы достижения целей УР и развития корпоративной культуры обычно изучаются отдельно (например, [6; 17]).

Все три аспекта концептуализации корпоративной культуры (базовые предположения и убеждения, нормы и ценности, а также артефакты, которые их отражают) жизненно важны: основные предположения и убеждения разделяются и принимаются как должное сотрудниками с точки зрения организации и ее операционной среды; предположения и убеждения материализуются как социальный контроль, реализуемый посредством норм или социальных ожиданий относительно соответствующих установок и поведения, которые позволяют организации реализовать свою цель. Но в современных исследованиях указанным аспектом уделяется неодинаковое внимание. Более широко исследованы практики УР на уровне артефактов (например, [13; 18; 29]). Значительно меньше исследований организационного видения, конструкций на уровне ценностей (например, [4; 25]). Культурный уровень допущений и верований важен для целостной картины культуры, способствующей УР [7], тем не менее, этому уровню уделялось наименьшее внимание ([14]).

В обширной теоретической и эмпирической литературе существует пробел в отношении того, какие компоненты корпоративной культуры способствуют корпоративному УР; существует ограниченное количество исследований о том, как внедрить принципы УР в организационную культуру.

Что касается практики управления корпоративной культурой при достижении целей УР, то, например, по данным глобального опроса, проведенного *Gartner Inc.*, только 16% сотрудников уверены, что в настоящее время их организация обладает знаниями, мышлением и поведением, необходимыми для сильной культуры УР (и это несмотря на то, что 67% сотрудников считают вопросы, связанные с УР, очень

важными); только 31% заявил, что их организация предоставляет ресурсы для поддержки экологических, социальных целей и целей управления (ESG). При этом, по мнению респондентов, сильная культура УР может повысить вовлеченность сотрудников на 43% [11].

Исследование, проведенное консалтинговой компанией *TSQ Consulting* (в качестве респондентов выступили менеджеры по УР, руководители компаний, практикующие УР из рейтинга лучших менеджеров по версии РБК, а также специалисты по управлению персоналом), позволяет оценить, в какие функции в российских организациях в наибольшей степени интегрированы принципы УР (рис. 1).



Рис. 1. Функции, в которые интегрированы принципы устойчивого развития¹

Согласно данным того же исследования, респонденты довольно скромно оценивают достигнутый уровень интегрирования ЦУР в HR-функции и корпоративную культуру российских компаний (рис. 2).

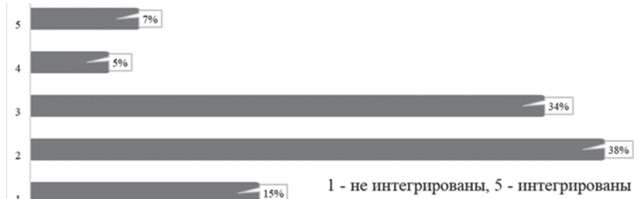


Рис. 2. Мнение респондентов о состоянии интегрирования ЦУР в HR-функции и корпоративную культуру

Оценивая, в какие HR-направления в настоящее время в наибольшей степени интегрированы принципы устойчивого развития, руководители компаний и менеджеры по устойчивому развитию выделяют HR-брендинг и обучение персонала (при этом 20% респондентов указывают на отсутствие проявлений принципов устойчивого развития в управлении персоналом) (рис. 3).

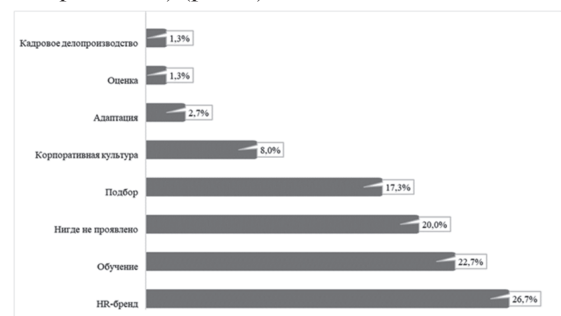


Рис. 3. Мнение руководителей компаний и менеджеров об интеграции принципов устойчивого развития в HR-направления

¹ <https://tsqconsulting.ru/research/sustainabilityhr>

Специалисты по управлению персоналом в качестве *HR*-направлений, в которые в наибольшей степени интегрированы принципы устойчивого развития выделяют *HR*-брендинг и обучения персонала, но на первое место ставят управление организационной культурой (рис. 4).

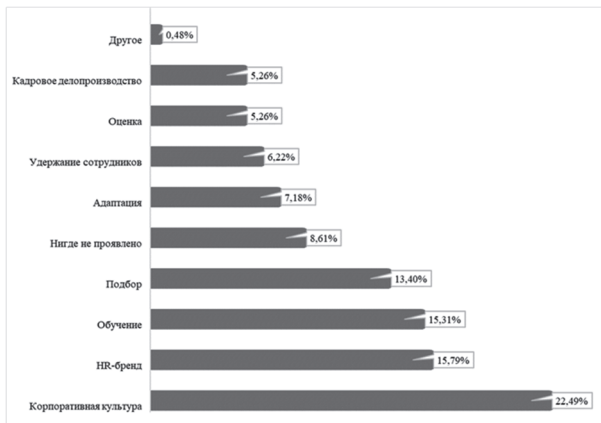


Рис. 4. Мнение специалистов по управлению персоналом об интеграции принципов устойчивого развития в *HR*-направления

Таким образом, полученные результаты, как и данные глобального исследования, с одной стороны, указывают на понимание взаимосвязи между достижением целей *УР* и корпоративной культурой, а с другой, подтверждают, что в настоящее время принципы *УР* еще слабо интегрированы в корпоративную культуру, в том числе и в отечественной практике.

Важно отметить, что интеграция в области *УР* является сложной задачей из-за конкурирующих, но взаимозависимых экономических, экологических и социальных целей [19].

Для того чтобы организации могли эффективно реагировать на социальные и экологические вызовы, они должны претерпеть фундаментальную культурную трансформацию и отказаться от своей традиционной ориентации на получение прибыли в первую очередь (рис. 5).

Хотя существуют разные определения корпоративной культуры, способствующей *УР*, все они указывают на баланс между социальными, экологическими и экономическими результатами как на движущую силу мышления организации.



Рис. 5. Трансформация корпоративной культуры при внедрении принципов *УР*

S. Kantabutra ввел термин «корпоративная культура устойчивого развития», определив ее как культуру, которая особенно продуктивна с точки зрения обеспечения показателей *УР* и включает общие предположения, ценности и убеждения в отношении *УР*, которые формируют поведение пер-

сонала организации посредством принятия решений и практики [15; 16; 24].

В сильной культуре *УР* существует коллективное убеждение, что устойчивость является императивом, и сотрудники ведут себя так, чтобы поддерживать ее, а в слабой культуре все это рассматривается как незначительное (рис. 6). Сильная культура *УР* создает условия для трансформации, слабая удерживает компанию в состоянии статус-кво.

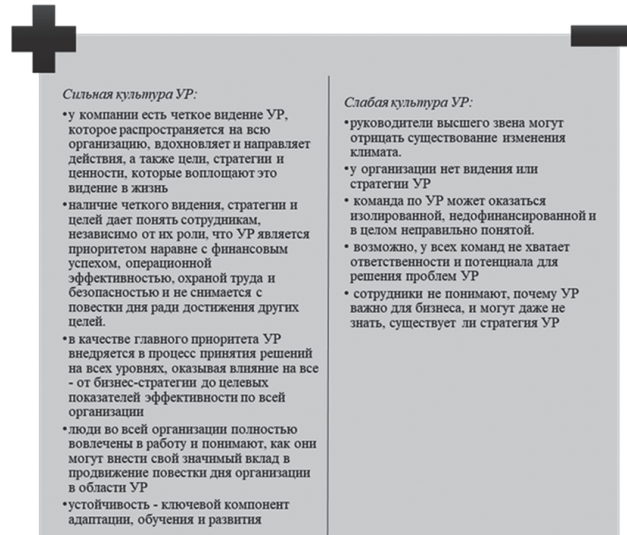


Рис. 6. Проявления сильной и слабой культуры *УР*

Трансформация корпоративной культурой в культуру *УР* (рис. 7) на всех организационных уровнях начинается с включения целей *УР* в процесс организации стратегического управления, в формулировки миссии и системы ценностей (в приоритете ценности инноваций, социальной и экологической ответственности), постановку целей.

Затем все это будет продолжать влиять на подходы организации к управлению персоналом, такие как наем персонала, продвижение по службе и награждение сотрудников, приверженных устойчивому развитию, обучение сотрудников, которое дает им навыки для поддержки целей компании в области *УР*.

Для трансформации культуры корпоративные лидеры в первую очередь должны выступать в качестве образца для подражания, демонстрируя приверженность ценностям *УР*, показывать, насколько важно мыслить долгосрочно, а не просто стремиться к быстрым победам.

Как показывает практика, компании, ориентированные на *УР*, предпочитают выращивать своих собственных лидеров, которые будут поддерживать целевую корпоративную культуру.



Рис. 7. Модель корпоративной культуры *УР* [10; 15]

Важную роль в продвижении ценностей УР играют различные каналы коммуникации (от символов до совместных мероприятий), которые помогают распространить информацию об УР по всей компании. Ритуалы и празднования помогают подчеркнуть миссию и ценности, связанные с УР, дают возможность привлечь внимание сотрудников к достижениям и отметить тех, кто привержен принципам УР, и мотивировать других. Мероприятия по сплочению коллектива, ориентированные на УР, укрепляют командную работу и повышают осведомленность сотрудников, побуждают говорить и думать о новых идеях УР. Размещение символов УР на рабочем месте также напоминает сотрудникам о целях развития, участвует в формировании имиджа компании.

Участие в корпоративных и внешних форумах по УР позволяет компаниям учиться и сотрудничать с другими, способствует обмену передовым опытом и совместному поиску инновационных решений.

Эмпирически подтверждено, что эффективные коммуникации по поводу видения и ценностей положительно связаны с эмоциональной приверженностью и желанием сотрудников оставаться в организации в самых разных культурах и условиях. Эффективная коммуникация видения и ценностей также повышает уровень внутренней ценности, связанной с достижением целей, и создает более высокий уровень индивидуальной приверженности членов организации общему видению и организационным целям [3].

Вовлечение сотрудников является одним из важнейших условий развития корпоративной культуры УР. По данным опроса *Gallup*, проведенного в 2023 г., в компаниях с высокой вовлеченностью сотрудников в инициативы в области УР прибыльность увеличилась на 21%, а количество невыходов на работу сократилось на 41% [9].

К числу практик, обеспечивающих вовлечение сотрудников в УР, можно отнести:

- обеспечение осведомленности об УР и образовательных программ для содействия пониманию и приведению в соответствие с целями организации в области УР;
- поощрение совместного решения проблем, предоставление сотрудникам возможность предлагать идеи и решения для УР;
- признание сотрудников, которые активно участвуют в инициативах в области УР;
- развитие чувства цели и сопричастности за счет расширения прав и возможностей сотрудников в области УР;
- инвестирование в удержание талантов и приведение их ценностей в соответствие с целями организации в области УР (работники, которые разделяют миссию и ценности компании, как правило, остаются лояльными).

Ценности УР должны воплощаться в соответствующих управленческих практиках. Поскольку руководители и сотрудники имеют дело со многими конкурирующими приоритетами, ключевые показатели эффективности, отражающие стратегию УР, призваны помочь им понять, как расставить приоритеты в отношении своего времени, усилий и ресурсов. В частности, устойчивые компании продвигают самостоятельных сотрудников, предоставляя им достаточную автономию и в то же время обеспечивая общую организационную согласованность: автономия позволяет каждому отдельному члену организации творчески интерпретировать видение УР по-своему, чтобы направлять свою повседневную работу [2].

На управление культурой влияет ориентация на будущее в концепции УР, поскольку она продвигает долгосрочную организационную перспективу, в которой учитываются как долгосрочные, так и краткосрочные последствия принятия

корпоративных решений для различных заинтересованных сторон. Устойчивые компании стремятся сбалансировать долгосрочные и краткосрочные результаты деятельности (даже если это снижает краткосрочную прибыльность для акционеров), поддерживают формулирование стратегии и планирование на долгосрочную перспективу, используют процессы взвешенного принятия решений и хорошо продуманные схемы стимулирования, концентрирующиеся на долгосрочной устойчивости.

Компаниям, реализующим цели УР, требуется обмен знаниями, в первую очередь неявными знаниями членов организации, которые в высшей степени уникальны, их сложно воспроизвести или приобрести, поскольку они основаны на коллективном опыте, зависят от контекста и являются частью эксклюзивных операционных процедур и процессов. Внутренний обмен знаниями помогает продвигать новые идеи, развивать корпоративное обучение и выявлять лучшие практики. Внешне корпоративные инновации осуществляются путем обмена знаниями и ресурсами с широким кругом заинтересованных сторон.

Каждая организация в зависимости от своей культуры, вероятно, будет предрасположена к определенным типам стратегий УР. Иными словами, у них больше шансов добиться успеха при реализации определенных стратегий, которые в большей степени соответствуют их культуре, в отличие от других. Так, в соответствии с классификацией корпоративных культур Камерона — Куина:

- компании с клановой культурой сосредоточены на командной работе и развитии своих сотрудников, хорошо работают с устойчивостью, особенно в цепочке поставок и эффективности, выстраивают прочные отношения и командную работу (такие культуры поддерживают усилия по обеспечению УР);
- компании с культурой адхократии склонны к созданию новых продуктов и услуг, устойчивых инноваций, любят экспериментировать и рисковать (при таком подходе часто находят новые способы решения проблем УР);
- компании с иерархической культурой любят структуру и правила, четкие процессы, обеспечивающие эффективное функционирование (даже если УР не является их главной целью, структурированный подход помогает во внедрении устойчивых практик);
- компании с рыночной культурой ориентированы на то, чтобы побеждать конкурентов и удовлетворять клиентов, быстро принимать решения для увеличения прибыли, склонны к вовлечению заинтересованных сторон (поставщиков и клиентов), стратегиям дифференциации (они могут не сосредотачиваться в первую очередь на УР, но при этом могут внедрять устойчивые способы удовлетворения потребностей клиентов и выделяться на рынке).

Эксперты рекомендуют HR-службам оказывать поддержку менеджерам в определении индивидуальных целей и интересов своих сотрудников в области УР, использовать командную среду для поддержки развития навыков, расширяющих возможности не только отдельных сотрудников, и стимулировать сопричастность, подключая сотрудников к более широким усилиям организации по обеспечению УР.

Таким образом, интеграция УР в корпоративную культуру требует фундаментального изменения ценностей и процессов принятия решений, поддержки со стороны руководства, эффективного вовлечения сотрудников, позволяющего им вносить свой вклад в достижение целей УР, в том числе внедрение программ обучения УР, стимулирование поведения, соответствующего принципам УР и пр., а также развития взаимодействия с заинтересованными сторонами: УР также распространяется на то, как компании взаимодействуют со

своими сообществами и заинтересованными сторонами (эти отношения могут привести к повышению доверия, лояльности к бренду и расширению возможностей для сотрудничества).

Для более глубокого и адекватного понимания роли корпоративной культуры в достижении целей УР необходимы исследования того, как связаны различные аспекты устойчивости (экономические, экологические и социальные) с типом культуры, преобладающей в организации. Организации с культурой адхократии часто лидируют в области УР. Но у каждого типа культуры есть свои сильные стороны, которые необходимо согласовать с целями УР при выборе собственной стратегии развития.

Дополнительные возможности трансформации корпоративной культуры для достижения целей УР создает симбиотическое взаимодействие между людьми и искусственным интеллектом (ИИ) [20]. Эффективное использование ИИ выходит за рамки простой автоматизации и имеет решающее значение для долгосрочной конкурентоспособности и УР:

- позволяет улучшить коллективное обучение за счет анализа данных о взаимодействиях, предпочтениях и производительности сотрудников, обмена знаниями;
- позволяет уточнить обязанности сотрудников за счет оптимизации процессов и обеспечения подотчетности;
- положительно влияет на совместную работу, выявляя возможности для межфункционального взаимодействия и сотрудничества;
- высвобождает время для более ответственной и значимой работы, для обучения и экспериментов с новыми технологиями, стимулируя коллективное стремление к знаниям и повышая мотивацию и удовлетворенность работой;
- приводит к повышению чувства ответственности, упрощает процессы, предоставляя работникам больше автономии в распоряжении своей работой;
- устраняет разрозненность организации и продвигает культуру командной работы, находя синергию и обеспечивая межфункциональную коммуникацию.

Аналитические возможности ИИ предоставляют организациям инструменты для переоценки своих стратегий, опровержения допущений и постановки новых целей. Этот непрерывный цикл совершенствования способствует формированию культуры адаптивности и устойчивости, ориентируя организацию на долгосрочный успех.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коновалова В.Г. Инновационная корпоративная культура: особенности проявления и условия развития [Текст] / В.Г. Коновалова // Кадровик. — 2015. — № 5–6. — С. 95–105.
2. Коновалова В.Г. Автономия на рабочем месте vs микроменеджмента: преимущества и проблемы [Текст] / В.Г. Коновалова // Сборник статей XVII кадрового форума Черноземья. — Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2024. — С. 14–18.
3. Шульженко И.С. Амбассадоры корпоративных ценностей как инструмент управления вовлеченностью персонала [Текст] / И.С. Шульженко, А.С. Лобачева // УПИРР. — 2023. — № 3. — С. 98–102.
4. Aung P.N., Hallinger P. The intellectual structure of the literature on sustainability leadership in higher education: an author co-citation analysis. *Int. J. Educ. Manag.*, 2022, 36 (5), pp. 784–799. DOI: 10.1108/IJEM-09-2021-0371
5. Avery G.C., Bergsteiner H. *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*; Routledge: New York, NY, USA, 2011.
6. Baumgartner R.J. Organizational culture and leadership: preconditions for the development of sustainable corporation. *Sustain. Dev.*, 17 (2) (2009), pp. 102–113. DOI: 10.1002/sd.405
7. Chatman J.A., Choi A. Measuring organizational culture: converging on definitions and approaches to advance the paradigm. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*, Edward Elgar Publishing Ltd (2022), pp. 92–107. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85129577473&partnerID=40&md5=3e772735ddb1c53c914ffd8b9ebe62d7>
8. Deloitte. 2023 Millennial and Gen Z Survey. URL: <https://www.deloitte.com/global/en.html>
9. Gallup (2023). The Powerful Duo of Strengths and Engagement. URL: <https://www.gallup.com/workplace/505523/powerful-duo-strengths-engagement.aspx>
10. Galpin T., Whittington J.L., Bell G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, vol. 15, iss. 1, pp. 1–17.
11. Gartner HR Survey Finds 84% of Employees Believe Their Organization Lacks a Strong Sustainability Culture. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-12-05-gartner-hr-survey-finds-84-percent-of-employees-believe-their-organization-lacks-a-strong-sustainability-culture>
12. GSIA (2022). Global Sustainable Investment Review 2022. URL: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>
13. Hens L., Block C., Cabello-Eras J.J. et al. On the evolution of “Cleaner Production” as a concept and a practice *J. Clean. Prod.*, 172 (2018), pp. 3323–3333. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.082
14. Isensee C., Teuteberg F. et al. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: a systematic review. *J. Clean. Prod.*, 275 (2020). DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.122944
15. Kantabutra S. Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading Asian industrial conglomerate *Sustainability*, 13 (4) (2021), p. 1733. DOI: 10.3390/su13041733
16. Ketprapakorn N., Kantabutra S. Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. *Sustainability* 2019, 11, 2629.
17. Ketprapakorn N., Kantabutra S. Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustain. Prod. Consum.*, 32 (2022), pp. 638–654. DOI: 10.1016/j.spc.2022.05.020
18. Kiesnere A.L., Baumgartner R.J. Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2019, 26, 1–20.
19. Kitsios F., Kamariotou M., Talias M.A. Corporate sustainability strategies and decision support methods: a bibliometric analysis *Sustainability*, 12 (2) (2020), p. 521, DOI: 10.3390/su12020521
20. Konovalova V., Mitrofanova E., Mitrofanova A., Gevorgyan R. The impact of artificial intelligence on human resources management strategy: opportunities for the humanization and risks. *Wisdom*. 2022. T. 2. № 1. S. 88–96.
21. Lozano R. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2013, 20, 275–295.
22. McKinsey & Company (2022). The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/the%20esg%20premium%20new%20perspectives%20on%20value%20and%20performance/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance.pdf>
23. Paais M., Pattiruhu J.R. (2020) Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance *The Journal of Asian Finance, Asian J. Finance, Econ. Bus.*, 7 (8) (2020), pp. 577–588. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577

24. Pennington L.K., More E. Culture's roles in organizational sustainability. *Acad. Manag. Proc.*, 2016 (1) (2016), Article 15415. DOI: 10.5465/ambpp.2016.15415abstract
25. Rout M., Reid J., Wallace K.J. et al. Voicing stakeholder visions for biodiversity indicators: a framework using content analysis. *Environmental and Sustainability Indicators*, 12 (2021), Article 100156. DOI:10.1016/j.indic.2021.100156
26. Tseng M.-L., Wu K.-J., Ma L., Kuo T.C., Sai F. A hierarchical framework for assessing corporate sustainability performance using a hybrid fuzzy synthetic method-DEMATEL. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2019, 144, 524–533.
27. Turner A. How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations? *Cogent Education*, 4 (1) (2017), Article 1337543. DOI: 10.1080/2331186X.2017.1337543
28. World Economic Forum (2022). Why sustainability is crucial for corporate strategy | World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>
29. Yadav K., Gupta N., Kumar A. Mechanistic understanding and holistic approach of phytoremediation: a review on application and future prospects. *Ecol. Eng.*, 120 (2018), pp. 274–298.

REFERENCES

1. Konovalova V.G. Innovacionnaya korporativnaya kul'tura: osobennosti proyavleniya i usloviya razvitiya. // *Kadrovik*. 2015. № 5-6. S. 95–105.
2. Konovalova V.G. Avtonomiya na rabochem meste vs mikromenedzhmenta: preimushchestva i problemy // *Sbornik statej XVII kadrovogo foruma Chernozem'ya*. Voronezh, Voronezhskij gosudarstvennyj universitet, 2024, s. 14–18.
3. Shul'zhenko I.S., Lobacheva A.S. Ambassadorij korporativnyx cennostej kak instrument upravleniya vovlechennost'yu personala // *UPIRR*. 2023. № 3. S. 98–102.
4. Aung P.N., Hallinger P. The intellectual structure of the literature on sustainability leadership in higher education: an author co-citation analysis. *Int. J. Educ. Manag.*, 36 (5) (2022), pp. 784–799, DOI: 10.1108/IJEM-09-2021-0371
5. Avery G.C., Bergsteiner H. *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*; Routledge: New York, NY, USA, 2011.
6. Baumgartner R.J. Organizational culture and leadership: preconditions for the development of sustainable corporation. *Sustain. Dev.*, 17 (2) (2009), pp. 102–113. DOI: 10.1002/sd.405
7. Chatman J.A., Choi A. Measuring organizational culture: converging on definitions and approaches to advance the paradigm. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*, Edward Elgar Publishing Ltd (2022), pp. 92–107. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85129577473&partne rID=40&md5=3e772735ddb1c53c914ffd8b9ebe62d7>
8. Deloitte. 2023 Millennial and Gen Z Survey. URL: <https://www.deloitte.com/global/en.html>
9. Gallup (2023). The Powerful Duo of Strengths and Engagement. URL: <https://www.gallup.com/workplace/505523/powerful-duo-strengths-engagement.aspx>
10. Galpin T., Whittington J.L., Bell G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, vol. 15, iss. 1, pp. 1–17.
11. Gartner HR Survey Finds 84% of Employees Believe Their Organization Lacks a Strong Sustainability Culture. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-12-05-gartner-hr-survey-finds-84-percent-of-employees-believe-their-organization-lacks-a-strong-sustainability-culture>
12. GSIA (2022). *Global Sustainable Investment Review 2022*. URL: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>
13. Hens L., Block C., Cabello-Eras J.J. et al. On the evolution of “Cleaner Production” as a concept and a practice *J. Clean. Prod.*, 172 (2018), pp. 3323–3333. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.082
14. Isensee C., Teuteberg F. et al. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: a systematic review. *J. Clean. Prod.*, 275 (2020). DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.122944
15. Kantabutra S. Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading Asian industrial conglomerate *Sustainability*, 13 (4) (2021), p. 1733, DOI: 10.3390/su13041733
16. Ketprapakorn N., Kantabutra S. Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. *Sustainability* 2019, 11, 2629.
17. Ketprapakorn N., Kantabutra, S. Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustain. Prod. Consum.*, 32 (2022), pp. 638–654. DOI: 10.1016/j.spc.2022.05.020
18. Kiesner A.L., Baumgartner R.J. Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2019, 26, 1–20.
19. Kitsios, F., Kamariotou, M., Talias M.A. Corporate sustainability strategies and decision support methods: a bibliometric analysis *Sustainability*, 12 (2) (2020), p. 521. DOI: 10.3390/su12020521
20. Konovalova V., Mitrofanova E., Mitrofanova A., Gevorgyan R. The impact of artificial intelligence on human resources management strategy: opportunities for the humanization and risks. *Wisdom*. 2022. T. 2. № 1. S. 88-96.
21. Lozano R. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2013, 20, 275–295.
22. McKinsey & Company (2022). *The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/the%20esg%20premium%20new%20perspectives%20on%20value%20and%20performance/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance.pdf>
23. Paais M., Pattiruhu J.R. (2020) Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Asian J. Finance, Econ. Bus.*, 7 (8) (2020), pp. 577–588. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
24. Pennington L.K., More E. Culture's roles in organizational sustainability. *Acad. Manag. Proc.*, 2016 (1) (2016), Article 15415. DOI: 10.5465/ambpp.2016.15415abstract
25. Rout M., Reid J., Wallace K.J. et al. Voicing stakeholder visions for biodiversity indicators: a framework using content analysis. *Environmental and Sustainability Indicators*, 12 (2021), Article 100156. DOI:10.1016/j.indic.2021.100156
26. Tseng M.-L., Wu K.-J., Ma L., Kuo T.C., Sai F. A hierarchical framework for assessing corporate sustainability performance using a hybrid fuzzy synthetic method-DEMATEL. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2019, 144, 524–533.
27. Turner A. How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations? *Cogent Education*, 4 (1) (2017), Article 1337543. DOI: 10.1080/2331186X.2017.1337543
28. World Economic Forum (2022). Why sustainability is crucial for corporate strategy | World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>
29. Yadav K., Gupta N., Kumar A. Mechanistic understanding and holistic approach of phytoremediation: a review on application and future prospects. *Ecol. Eng.*, 120 (2018), pp. 274–298.