

УДК 338;658.1

## ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА УСТОЙЧИВОСТИ: ОТ ВНУТРЕННИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ДО ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ

*Таничев А. В.<sup>1</sup>, Климовец О. В.<sup>2</sup>, Стуглев А. А.<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>*Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова, Санкт–Петербург, Российская Федерация*

<sup>2</sup>*Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Российская Федерация*

<sup>3</sup>*Фонд Росконгресс, Москва, Российская Федерация*  
*E-mail: new\_economics@mail.ru*

Настоящая статья представляет результаты теоретического исследования процесса становления корпоративного менеджмента устойчивости под воздействием противодействующих сил: драйверов устойчивости и ингибиторов устойчивости. С целью систематизации последних предложена 6–уровневая модель глобальной геосоциоэкономической системы, в рамках которой проанализировано влияние внешних и внутренних драйверов устойчивости. Отмечена особая роль таких внешних драйверов устойчивости, как нефинансовые институты развития, реализующие политику государства в области устойчивого развития. Выявлен дуализм ESG–рисков и ESG–камуфляжа, которые могут в зависимости от ситуации быть как драйверами, так и ингибиторами становления корпоративного менеджмента устойчивости. Показана решающая роль в становлении корпоративного менеджмента устойчивости таких внутренних драйверов и ингибиторов устойчивости на наноуровне, как, соответственно, персональный ментальный конструкт устойчивости и негативная валентность ожидания. Приведен значительный справочно-библиографический аппарат пригодный для дальнейших исследований по данной теме.

**Ключевые слова:** ESG–камуфляж, ESG–риски, импакт–инвестирование, корпоративный менеджмент устойчивости, нефинансовые институты развития, драйверы и ингибиторы устойчивости, символическая и сущностная устойчивость, Фонд Росконгресс.

### ВВЕДЕНИЕ

Термин «устойчивость» (sustainability) приобрел широкую популярность в современном обществе, что можно в известной степени подтвердить, например, тем, что запрос <sustainability AND pdf> давал в апреле 2024 г. около миллиона Google–откликов, а просто <sustainability> – более миллиарда. Вообще говоря, «устойчивое развитие» как русскоязычный термин должен отражать сущность соответствующего ему понятия, так как «за термином всегда стоит предмет мысли, но не мысли вообще, а специальной, ограниченной определенным полем» [1, с. 34], вызывает некоторое сомнение в его адекватности означаемому им понятию. Этот двухкомпонентный термин «устойчивое» + «развитие» неоднократно подвергался критике как не самый, мягко сказать, удачный перевод с английского «sustainable development», который в ряде стран нашел себе более удачную репрезентацию на национальных языках (например, в Польше «zrównowazony» – «сбалансированный»).

Прежде, чем непосредственно перейти к заявленной в названии статьи теме, сделаем, на наш взгляд, необходимые замечания по поводу дальнейшего развития терминосистемы устойчивого развития. Неудачность и определённая оксюморонность

самого термина «устойчивое развитие» (sustainable development) давно стала притчей во языцех [2]. Выяснилось [3], что сама концепция, которую повсеместно стали называть «устойчивое развитие», была терминована еще в начале восемнадцатого века неким саксонским бюрократом, чтобы обозначить принцип бережливой и дальновидной практики непрерывной заготовки древесины в одном и том же лесу, как «Nachhaltigkeit» (постоянство, настойчивость, упорство, стойкость или стабильность, длительность – см. <https://forward-translate.ru>). Суть принципа «Nachhaltigkeit» в том, чтобы потребление леса не опережало его восстановление. Впрочем, такое же рудиментарное бережное отношение к «природному капиталу» можно и сегодня заметить у малых народов Крайнего Севера. Даже если в духе наивной этимологии (по Задорнову) разбить этот немецкий термин на части и заменить герундий на инфинитив – Nachhalten + keit – получим «способность сохраняться или долго держаться», что наилучшим образом соответствует целям и задачам следования так называемому «тройному итогу» (по Элкингтону) (Triple Bottom Line) [4]. Иными словами, для менеджмента устойчивости необходимо принимать управленческие решения, ориентированные на финансовые показатели (Profit) в координации с социальными (People) и экологическими (Planet) результатами (последствиями) деятельности бизнеса. Вместе с тем, свершившаяся дальнейшая эволюция терминологической онтологии устойчивого развития (сдвиг корневого термина: «sustainable development» ⇒ «sustainability»), похоже, все расставляет на свои места. Так, в целом, практически сформировалась наука об устойчивом развитии или наука устойчивости (sustainability science) [5] как новая междисциплинарная предметная область [6], которая ставит своей основной целью понимание сложной системы «человек–природа» и вклада академических знаний в стремление к устойчивому развитию. Кроме того, в релевантных нашей теме академических работах замечен переход частотности применения от термина «sustainable development» к его акрониму «SD» и, наконец, просто к «sustainability». Поэтому здесь и далее все члены терминологической парадигмы устойчивости (менеджмент устойчивости, бизнес устойчивости, компания устойчивости, корпоративная устойчивость и т.п.) должны пониматься как означающие принадлежность к ценностям и целям устойчивого развития.

Вопрос устойчивости бизнеса продолжает привлекать большое внимание общественности и вызывает все больше дискуссий. В первое десятилетие XXI века обнаружилось [7], что ожидания заинтересованных сторон (стейкхолдеров) компаний включают все больше и больше социальных и экологических аспектов, в то время как основной целью компании остаются финансовые показатели (все же остающиеся основной целью бизнеса для его выживания), которые в силу отношения к данному бизнесу импакт–инвесторов [8] преданы принципу измерения и отчетности о социальных и экологических последствиях инвестируемого бизнеса [9, с. 24] и все больше влияют на социальные и экологические показатели. Практический интерес становления устойчивости компании представляет получение ответа на два вопроса: 1) кто является прямым и непосредственным актором становления признаков устойчивости компании среди множества стейкхолдеров устойчивости; 2) какая из связанных с корпоративным менеджментом устойчивости концепций (табл. 1) преимущественно используется при рассмотрении устойчивости или устойчивого развития в сфере

бизнеса. Ответ на первый вопрос кажется однозначным, это – внутренние стейкхолдеры устойчивости [10], то есть владельцы бизнеса и менеджмент (равно понимаемый и как группа работников, и как форма управления, подчиненная определенной идеологии бизнеса), а в нашем случае менеджмент устойчивости, задача которого заключается в «соблюдении баланса между экономическим, социальным, экологическим и институциональным принципами в управлении организацией» [11]. Впрочем, косвенное влияние на корпоративный менеджмент устойчивости со стороны внешних стейкхолдеров и разнообразно, и может даже превалировать, что можно себе представить из перечня внешних стейкхолдеров в широком смысле [10] понимания этого термина, претерпевшего расширение после первого их определения (по Фримену) [12], а именно: 1) поставщики/покупатели (потребители); 2) акционеры; 3) государственные организации; 4) общество (местная общественность, НГО/НКО, СМИ, входящие в социальную жизнь поколения); 5) прочие организации/конкуренты; 6) группы влияния (корпорации, промышленные предприятия, коммерческие организации, лоббисты, профсоюзы и гражданские/общественные институты); 7) университеты/исследовательские институты [как раз здесь и могут появиться «некорректные» оценки и рейтингование, могущие быть оценены как ингибиторы устойчивости – авт.] и 8) природная окружающая среда (natural environment), относительно недавно включенная в число стейкхолдеров устойчивости [13].

По поводу второго вопроса, то как по концепциям, связанным с корпоративным менеджментом устойчивости (табл. 1), так и по числу систем (матриц), представляющих индикаторы и индексы для оценки корпоративной устойчивости [14], имеет место весьма большое разнообразие, что однажды привело к появлению в подзаголовке статьи по этой проблеме весьма выразительного вопроса «Измерение неизмеримого?» [15]. Однако для основной задачей настоящей статьи достаточно зафиксировать тот факт, что метрики существуют безотносительно к оценке их достоверности и используются как сенсоры устойчивости [8], хотя порой и могут играть роль ингибиторов как инструменты «зеленого камуфляжа» (greenwashing), или «ESG–камуфляжа», вызывая негативную реакцию внешних стейкхолдеров бизнеса, среди которых особое внимание обращается на импакт–инвесторов и потенциальных/реальных поставщиков/покупателей B2B–рынка. А собственно, ее основная задача состоит в представлении тех сил – драйверы и ингибиторы устойчивости [8], которые оказывают влияние на поведение менеджмента компании в контексте достижения целей устойчивого развития.

## **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

Роберт Уиллард (Robert Willard) [<https://sustainabilityadvantage.com/>], накопивший огромный опыт за его 34–летнюю карьеру в IBM Canada и являющийся сегодня ведущим экспертом по обоснованию устойчивости, системам отчетности и устойчивым закупкам, предложил пятиэтапную модель движения компании к устойчивости (The 5–Stage Sustainability Journey) [16], где на основании его многолетних наблюдений компания, принявшая ценности устойчивого развития и начавшая практиковать корпоративный менеджмент устойчивости, должна проходить следующие этапы движения к устойчивости: 1) пре–согласие (Pre–Compliance); 2)

согласие (Compliance); 3) пост–согласие (Beyond Compliance); 4) интегрированная стратегия (Integrated Strategy); и 5) увлеченность и целеустремленность (Passion and Purpose) (рис. 1). Считается [ibid.], что на первых трех этапах корпоративный менеджмент еще не может быть отнесен к состоявшемуся менеджменту устойчивости, который можно функционально определить как «формулирование, внедрение и оценка решений и действий, связанных как с экологической, так и с социально-экономической устойчивостью» [17, с. 12]. Действительно, бизнес–фрейм устойчивости, равно как и корпоративный менеджмент устойчивости, образуется на этапах 4 или 5, поскольку здесь ментальный конструкт руководителей и менеджеров также меняется от имеющих место в той или иной степени на этапах 1, 2 и 3 их представления о «зеленых», «экологических» и «устойчивых» инициативах как о дорогостоящих и бюрократических угрозах прибыльности их бизнеса к признанию таковых инициатив в качестве катализаторов стратегического роста. Переход становления корпоративного менеджмента устойчивости на этапы 4 и 5 соответствует известной гипотезе Портера [18] о том, что программы корпоративной социальной ответственности в конечном итоге оказывают позитивное влияние на экономическую эффективность бизнеса (за счет накопления репутационного капитала), а также снижают репутационные риски. Представим конспективно в чем состоят указанные пять этапов движения менеджмента на пути к устойчивости.

Таблица 1. Сравнение концепций, связанных с корпоративным менеджментом устойчивости: CS, CSR, ESG и SDGs

Концепт	Определение	Основные измерения	Основные цели
CS	действия бизнеса, способствующие экономическому процветанию, социальной справедливости и экологической чистоте.	экономические, социальные и экологические	идентификация и смягчение воздействий на устойчивость со стороны бизнеса и взаимоотношений между этими воздействиями
4*М			
CSR	действия бизнеса, продвигающие модели поведения, соответствующие моральной/социальной ответственности	социальные и экологические	идентификация и смягчение социального вреда или неответственное поведение в обществе со стороны бизнеса
235*М			
ESG	совокупность факторов (экологических, социальных и управленческих), которые могут существенно повлиять на бизнес.	экологические, социальные и управленческие	Определение связанных с ESG рисков и возможностей для финансовых показателей компаний.
256*М			
SDGs	Полный комплект целей, которые необходимо достичь для обеспечения устойчивого развития на глобальном уровне.	экологические, социальные, экономические и управленческие	идентификация неотложных глобальных проблем устойчивого развития и обеспечение устойчивого будущего
74*М			

Примечания: CS – корпоративная устойчивость; CSR – корпоративная социальная ответственность; ESG – экология, социальная политика и корпоративное управление; SDGs – цели устойчивого развития; n\*М – число Google–откликов в апреле 2024.

Источник: [19]

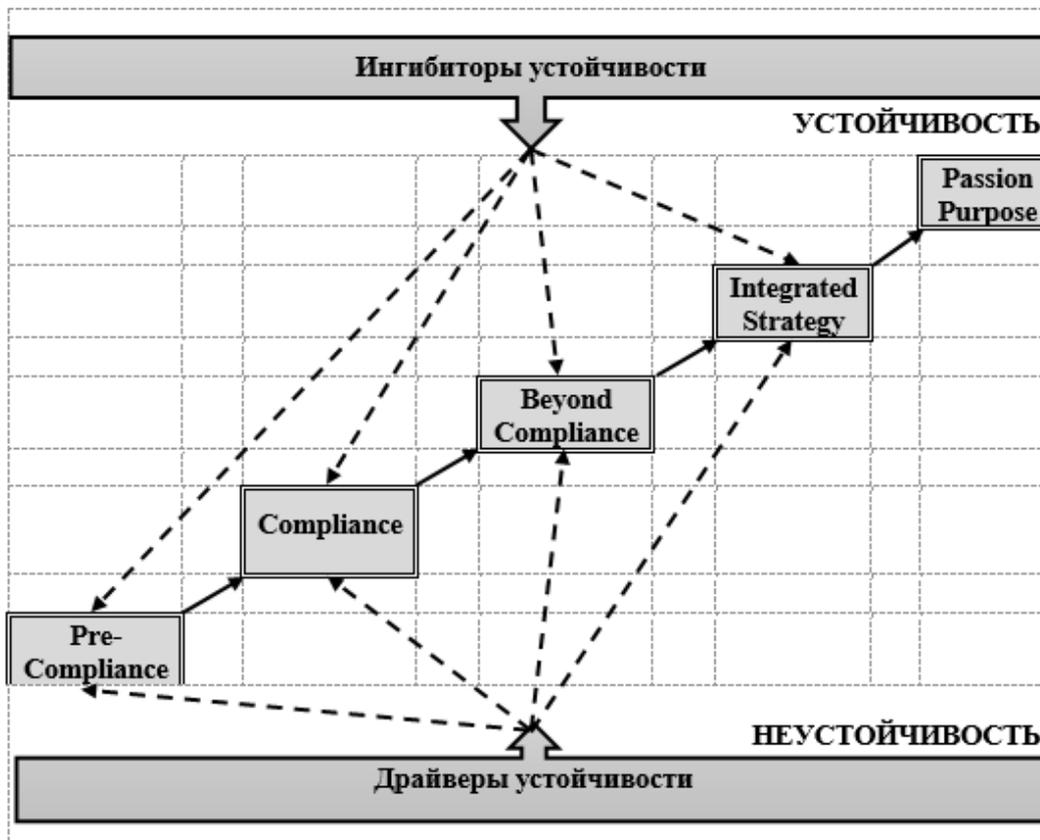


Рисунок 1. Модель становления корпоративного менеджмента устойчивости в контексте противоборства драйверов и ингибиторов устойчивости

Источник: разработка авторов с использованием концепции, отраженной в пятиэтапной модели движения компании к устойчивости [16]

Первый этап – пред–согласие. На этом этапе компания в целях экономии средств и времени хитрит и старается не попасться в случаях нарушения закона, а также при использовании нарушающих нормы методов эксплуатации, что приводит к игнорированию любых понятий устойчивого развития и пренебрежению правилами охраны окружающей среды, здоровья и безопасности. Считается [16], что в настоящее время в развитых странах (в отличие от менее развитых) менеджмент понимает, что задерживаться на этом этапе развития рискованно и, чтобы избежать штрафов, судебного преследования и потери репутации за незаконные действия, предпринимает усилия для перехода на второй этап.

Второй этап – согласие. Менеджмент в целом настроен на устойчивость и справляется со своими обязательствами по ней, соблюдая все нормы труда, экологии, охраны труда и техники безопасности, реактивно следуя сложившимся на данный момент законам и подзаконным актам, касающимся устойчивого развития, но в своем

ментальном конструкте менеджмент воспринимает и исполнение в области экологии и филантропии как вынужденные затраты, а мероприятия корпоративной социальной ответственности (КСО) минимальны и носят вид декларации. Тем не менее, менеджмент осознает, что общество начинает требовать от бизнеса большей ответственности за побочный социальный и экологический ущерб. По сравнению с первым этапом действия корпоративного менеджмента нельзя назвать незаконными, но они еще не соответствуют ценностям устойчивого развития.

Третий этап – пост–согласие. На этом этапе менеджмент уже осознает возможность реализации вышеприведенной гипотезы Портера [18], согласно которой конкурентное преимущество может быть получено из двух основных источников: снижения затрат или дифференциации. Однако это ИЛИ, по словам М. Портера, «никогда не означало, что компании могли игнорировать затраты в погоне за дифференциацией или игнорировать дифференциацию в погоне за наименьшими затратами» [20, р. xiv]. Поэтому дифференциация за счет признака устойчивости, в начале его требующего дополнительных затрат приобретения, в дальнейшем (с приобретением компанией этого признака и становлением ее корпоративного бренда устойчивости [21]) вполне сочетается с одновременным выполнением обоих условий без ИЛИ, когда менеджмент понимает, что может сэкономить на производственных и/или транзакционных издержках за счет дифференциации по признаку устойчивости при внедрении инновационных технологических мер по обеспечению экологической эффективности за счет экономии: 1) энергии и сокращение связанных с ней выбросов углекислого газа; 2) воды; 3) материалов, расходуемых на продукцию и упаковке; и 4) на затратах по переработке/захоронению отходов. Однако проявления корпоративного менеджмента устойчивости пока еще затрагивают деятельность всей компании, а только ряда ее подразделений, наиболее заметных обществу по «неустойчивости», или «грязных».

Четвертый этап – интегрированная стратегия. Менеджмент уже трансформировал свою бизнес–модель [22], полностью приняв ценности устойчивого развития, от модели утилитарного типа «бери–сделай–выброси» (take–make–waste) в модель менеджмента устойчивости «заимствуй–используй–возвращай» (borrow–use–return) [23], что соответствует принципам циркулярной экономики [24], где при любой возможности отходы (выбросы) одного производства за счет повторного использования и восстановления занимают место материальных ресурсов другого производства (возвращай). Менеджмент координирует подходы к устойчивому развитию с ключевыми бизнес–стратегиями компании. На этом этапе гипотеза Портера становится реальностью, компании производят более чистую продукцию, применяют меры экологической эффективности и управления жизненным циклом [25], а также получают конкурентные преимущества от своих инициатив в области устойчивого развития.

Пятый этап – увлеченность и целеустремленность. Руководствуясь безальтернативным, основанным на ценностях устойчивого развития стремлением одновременно улучшить благосостояние компании, общества и окружающей среды, компания на этом этапе своей эволюции делает свой вклад в реализацию императива устойчивого развития, так или иначе сказывающийся на всех уровнях глобальной

## ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА...

социально-экономической системы – ГСЭС (рис. 2). Основное различие между этапами 4 и 5 движения менеджмента к устойчивости состоит в следующем: компании четвертого этапа «делают правильные дела», чтобы стать успешным бизнесом, а предприятия пятого этапа, уже являющиеся успешными, поэтому они могут бесповоротно продолжать «делать правильные дела».



Рисунок 2. Вербальная модель глобальной социально-экономической среды (ГСЭС) с репрезентацией акторов/стейкхолдеров устойчивости.

Примечания: ЮНЕА – Ассамблея ООН по окружающей среде; ЮНКТАД – Организация ООН по торговле и развитию; ФАО – Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН; МТЦ – Международный торговый центр; НГО – негосударственная организация; НКО – некоммерческая организация

Источник: разработка авторов.

Очевидно, что на этом пути компании или менеджмент компаний встречает как благоприятствующие, так и препятствующие силы, которые нами ранее были названы [8] драйверы и ингибиторы корпоративной устойчивости соответственно. Представляется интересным визуализировать эти драйверы и ингибиторы в контексте вербально представленной выше пятиэтапной модели движения компании к достижению характеристик устойчивости, которые визуализированы на рис. 1., а их состав и предлагаемая классификация представлены в таблице 2.

Таблица 2. Драйверы и ингибиторы корпоративного менеджмента устойчивости

	ДРАЙВЕРЫ	ИНГИБИТОРЫ
ВНЕШНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Международные* и национальные институты устойчивого развития, межорганизационные связи которых обеспечивают системную и компетентностную синергию [27]</li> <li>— Политика устойчивости государственных и общественных институтов (особенно нефинансовых институтов развития)</li> <li>— Реклама устойчивости [28]</li> <li>— Импакт–инвестирование, или ESG–инвестирование</li> <li>— Образование для устойчивости</li> <li>— НИИ устойчивого развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ESG–риски (ожидание акционерами негативного влияния устойчивости на финансовые показатели компании)</li> <li>— Реакция на корпоративный ESG–камуфляж (опасения импакт–инвесторов за необъективный отчет со стороны объектов инвестирования, предоставляемый на основе due diligence по индикаторам устойчивости – ESG)</li> <li>— Возможная необъективность рейтингов устойчивости [29]</li> <li>— Реклама коммерческая – рост прибыли</li> </ul>
ВНУТРЕННИЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ESG–индикаторы*</li> <li>— Сущностный менеджмент устойчивости</li> <li>— Доминирование среди менеджеров ментального конструкта устойчивости</li> <li>— Становление корпоративной культуры устойчивости</li> <li>— Неформальные институты устойчивого развития [31]</li> <li>— Ведущие сторонники устойчивого развития, или амбассадоры устойчивости (Sustainability Ambassador) [34]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ESG–индикаторы**</li> <li>— Зеленый, или ESG–камуфляж***</li> <li>— Символический менеджмент устойчивости</li> <li>— Негативная валентность ожидания [30] становления корпоративной устойчивости среди менеджеров компании</li> <li>— Экономический оппортунизм менеджеров [32]</li> <li>— Доминирование идеологии потребительского суверенитета [33] у внутренних стейкхолдеров</li> </ul>

Примечания: \* – например, В 2015 году ООН приступила к осуществлению Повестки дня в области устойчивого развития (Agenda 2030), в которой отражено растущее понимание государствами–членами того, что модель развития, обеспечивающая устойчивость для нынешнего и будущих поколений, предлагает наилучший путь для сокращения масштабов нищеты и улучшения жизни людей во всем мире; \*\* – ESG–индикаторы, в зависимости от того, соответствуют ли они отображению сущностной или символической устойчивости (см. выше в тексте статьи), могут играть роль, соответственно, как драйверов, так и ингибиторов корпоративной устойчивости; \*\*\* – «Зеленый камуфляж» отнесен к внутренним ингибиторам в силу его оценки как поведенческой характеристики, присущей менеджерам компании, тогда как «ESG–камуфляж» толкуется как умышленное утаивание или искажение нефинансовой отчетности, могущей восприниматься во внешней среде как несоответствие поведения компании принципам устойчивого развития.

Источник: [8] с изменениями и дополнениями

Представленная визуализация становления корпоративного менеджмента устойчивости (рис. 1.) учитывает как отношение к ценностям устойчивого развития

внутри организации (внутренние стейкхолдеры микро- и наноуровень ГСЭС), так и влияние на менеджмент компании внешней среды, в первую очередь, со стороны внешних стейкхолдеров на мезо-, макро-, мега- и метауровнях ГСЭС (рис. 2). Отсюда следует разделение драйверов корпоративного менеджмента устойчивости на внутренних и внешних.

Особую роль на фоне взаимосвязанных процессов глобализации и информатизации играют внешние драйверы устойчивости метауровня ГСЭС, поскольку последний оказывает индивидуальное влияние на представителей всех слоев общества вне зависимости от возраста (сегодня компьютерная грамотность охватила все возрастные группы), пола, национальной принадлежности и дохода. Следовательно, сегодня активные блоггеры могут действовать на общественное сознание эффективнее, чем, например, официальные сайты международных институтов метауровня ГСЭС, продвигающих идеи и ценности устойчивого развития за счет выпуска официальных документов по устойчивому развитию на уровне ООН (например, Agenda 2030), организации соответствующих исследований и проведения международных конференций, тем самым опосредованно формируя ментальный конструкт устойчивости у менеджеров компаний. Некоторым особняком стоит Интернет–реклама «двойного действия», рынок которой в России (включая маркетинговые услуги) оценивался в 474,8 миллиарда рублей [<https://www.tadviser.ru/index.php/>]. Разумеется, часть этого рынка представлена социальной рекламой, но в несравнимом масштабе это – коммерческая реклама, манипулирующая покупательским поведением, что и позволяет включить первую в число внешних драйверов устойчивости, а вторую – в число ингибиторов [35].

Среди внешних драйверов устойчивости макроуровня ГСЭС отметим множество государственных и общественных институтов, предназначение которых разрабатывать и способствовать осуществлению политики устойчивого развития. Особая роль среди них отведена финансовым и нефинансовым институтам развития [36]. Финансовые институты оказывают прямое финансово-экономическое влияние на формирование корпоративного менеджмента устойчивости за счет механизмов импакт–инвестирования (impact investing), известное также как социально ответственное инвестирование, ответственное инвестирование и ESG–инвестирование [8], которые ставят предоставление и благоприятные условия инвестиций в прямую зависимость от устойчивости менеджмента компаний. Определенный вклад в движение к устойчивости бизнеса делает социальная реклама соответствующим ценностям устойчивого развития контентом [28]. Весьма мощный драйвер устойчивости представлен нефинансовыми институтами развития, которые оказывают влияние на корпоративный менеджмент устойчивости по двум каналам: 1) управляемая диффузия (трансфер и спилловер [37]) инноваций устойчивого развития [38], осуществляемая посредством тематической конгрессно-выставочной [39], исследовательской и консалтинговой деятельности (например, ставший традиционным флагманский проект Фонда Росконгресс «Территория инноваций» [<https://forumspb.com/thematic-areas/innovation-space/>], АНО «Агентство стратегических инициатив», АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ»); 2) за счет выбора тематики мероприятий (событий) и компетентности консалтинговых и исследовательских подразделений (например, ООО

«Национальный Институт Устойчивого Развития») происходит фактическое участие этих институтов в разработке и реализации национальной политики устойчивости, что можно считать «несфокусированным» внешним драйвером устойчивости, продвигающим идеологию устойчивости, также оказывающим влияние на менеджмент компаний. Наконец, образование для устойчивости, встроенное в национальную систему образования на всех ее уровнях (от дошкольного до послевузовского), обеспечивающее в конечном итоге создание ментального конструкта устойчивости у менеджеров, развитию и сохранению которого способствует корпоративная культура устойчивости [40].

Эта культура, равно как и индивидуальный менталитет устойчивости, относится, соответственно, к внутренним драйверам корпоративного менеджмента устойчивости микроуровня и наноуровня ГСЭС. Следует отметить, что так или иначе, но все внутренние драйверы корпоративного менеджмента устойчивости связаны с внутренними поведенческими установками и ценностями, принятыми и разделяемыми представителями менеджмента компаний и прочими внутренними стейкхолдерами [10], которые в силу множества личных факторов могут по-своему решать альтернативу «прибыль–устойчивость». Очевидно, что доминирование поведенческой модели homo economicus мотивирует собственников бизнеса, его акционеров и в значительной степени сотрудников на максимизацию прибыли [41]. Здесь же, на наноуровне ГСЭС, проявляется дуализм ESG–индикаторов устойчивости. С одной стороны, раскрываемая менеджменту оценка устойчивости бизнеса по этим индикаторам может быть стимулом для стремления менеджмента к достижению сущностного корпоративного менеджмента устойчивости, а с другой (в зависимости от корпоративной культуры) – к манипулированию с нефинансовой отчетностью due diligence или установлению «дружеских» отношений со сторонними «аудиторами устойчивости», что соответствует символическому корпоративному менеджменту устойчивости [42]. В реальности, как мы отмечали ранее [8], по мере становления корпоративного менеджмента устойчивости (рис. 1), имеет место некий континуум корпоративной устойчивости (CS), который формально можно представить как  $CS = \{Su, Sy\}$ , где Su – сущностная устойчивость; Sy – символическая устойчивость, доли которых зависят от сложившейся корпоративной культуры, что позволяет рассматривать преобладание в этом континууме сущностной устойчивости как драйвер, а преобладание символической – как ингибитор развития корпоративного менеджмента устойчивости (табл. 2). Развитию корпоративной культуры устойчивости также способствуют такие внешние/внутренние драйверы, как неформальные институты устойчивого развития [31] и авторитетные сторонники устойчивого развития (лидеры мнения), или амбассадоры устойчивости [34].

Ингибиторы корпоративного менеджмента устойчивости (рис. 1.) – факторы, оказывающие тормозящее действие на становление корпоративного менеджмента устойчивости. По тем же соображениям, что приведены для драйверов устойчивости выше, ингибиторы также следует разделять на внешние и внутренние (табл. 2). Однако есть одно существенное различие. Если драйверы корпоративного менеджмента устойчивости прямо или косвенно связаны с институтами развития, то

ингибиторы устойчивости предстают восприятием и реакцией внешних стейкхолдеров на ход становления устойчивости бизнеса (внешние ингибиторы), а также персональное/коллективное отношение к устойчивому развитию внутренних стейкхолдеров в контексте альтернативы «прибыль устойчивость» (внутренние ингибиторы).

Внешние ингибиторы корпоративного менеджмента устойчивости. ESG–риски, или риски устойчивости [43], достаточно разнообразны и определяются [44] как риски любого негативного финансового воздействия на организацию, являющиеся результатом настоящего или будущего воздействия ESG–факторов. Последние воспринимаются внешними стейкхолдерами как неопределенные социальные или экологические события, результатом которых может стать заметное негативное влияние на компанию, что может привести финансовых аналитиков и потенциальных инвесторов к отрицательным решениям. В результате менеджмент может иметь склонность к искажению предоставляемой нефинансовой отчетности, поскольку вполне обоснованно считается, что «факторы устойчивости, такие как экологические, социальные и кадровые вопросы, уважение прав человека, вопросы борьбы с коррупцией и взяточничеством, могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на финансовые результаты инвестиций» [45, p. 8].

Необходимость для инвесторов оценивать ESG–риски по предоставляемой нефинансовой отчетности, помимо вышесказанного, подталкивает менеджмент к поведению в рамках экономического оппортунизма [46], проявляющегося в данном случае как корпоративный импакт–камуфляж, или ESG–камуфляж, предназначенный ввести инвесторов в заблуждение и вызвать позитивную для камуфлируемого бизнеса реакцию, что полностью или частично освобождает менеджмент от действий по движению к устойчивости и является внешним ингибитором данного процесса. Следует заметить, что исследования ESG–камуфляжа привели к необходимости разделения последнего на два вида: общий камуфляж (General Greenwashing) и компетентностный камуфляж (Competence Greenwashing) [47]. Первый вид однозначно относится к намеренному введению инвесторов (аудиторов) в заблуждение и определяется [48] как действия бизнеса, показным образом демонстрирующего свою пригодность к схемам ESG–инвестирования, но без каких-либо очевидных, существенных позитивных социальных или экологических последствий от своей деятельности. Тогда как второй вид – компетентностный камуфляж – существует непреднамеренно, в силу чего лица, проводящие ESG–оценки, не имеют достаточного знания, требуемого для квалифицированной работы в данной междисциплинарной предметной области, обычно имея стартовое базовое образование лишь в одной–двух предметных областях [ibid., pp. 6–9]. В любом случае наличие ESG–камуфляжа свидетельствует о том, что бизнес практикует не сущностный, а символический менеджмент устойчивости. Также к внешним ингибиторам устойчивости можно отнести необъективное или ошибочное рейтинговое бизнес по устойчивости [49] и стимулирующий развитие символического менеджмента устойчивости общий фон коммерческой рекламы как отражение современной доминирующей идеологии общества потребления.

Внутренние ингибиторы корпоративного менеджмента устойчивости. Как отмечено выше (табл. 2, примечания), ESG–риски и ESG–камуфляж (обоих видов) могут быть отнесены как к внешним (макроуровень ГСЭС), так к внутренним (микроуровень и наноуровень ГСЭС) с той лишь разницей, что в первом случае (макроуровень) они проявляют себя как спекулятивно искаженная реакция внешних акторов устойчивого развития (государственные и общественные, формальные и неформальные, финансовые и нефинансовые институты развития), а во втором – как преднамеренная экономико-оппортунистическая практика демонстрации символической устойчивости. Негативная валентность ожидания (по Вруму) [30] становления корпоративной устойчивости среди менеджеров компании состоит в том, что, в первую очередь, менеджеры и собственники, вопреки вышеприведенной и оправдывающей себя на практике гипотезе Портера, усматривают в становлении корпоративного менеджмента угрозу конкурентному преимуществу их бизнеса и, следовательно, личным доходам. Здесь напрямую сказывается их экономический оппортунизм [32] и характерное для современного общества потребления влияние идеологии потребительского суверенитета [33]. Отметим, что внутренние ингибиторы устойчивости могут считаться наиболее эффективным фактором определения хода становления корпоративного менеджмента устойчивости, так как напрямую связаны с поведением тех, кто непосредственно принимает решения. Поэтому среди драйверов, противодействующих всем ингибиторам устойчивости, следует выделить национальную систему непрерывного образования для устойчивости и деятельность нефинансовых институтов развития [8], поскольку они формируют у всех стейкхолдеров ментальный конструкт устойчивости. Что касается роли и места нефинансовых институтов развития в становлении этого конструкта (или в воспитании персональной устойчивости), то как пример может рассматриваться разнообразная деятельность Фонда Росконгресс [<https://roscongress.org/materials/>] – многопрофильного нефинансового института развития федерального уровня [50], организующего деловые связи с другими нефинансовыми институтами развития, тем самым (судя по релевантной информации в Интернете) делая вклад в продвижение идеологии устойчивого развития в ходе организации и проведения событий конгрессно-выставочной деятельности .

## **ВЫВОДЫ**

По завершении очередного этапа теоретического исследования вопросов сущности и становления корпоративного менеджмента устойчивости были получены следующие результаты. Во–первых, отмечено изменение терминологической парадигмы устойчивости, где корневым термином укрепился «sustainability» (более чем в 5 раз больше Google–откликов, чем на «sustainable development» в апреле 2024 г.), и в этой же роли исключительно быстро набирает «вес» акроним ESG. Во–вторых, показано неравномерное, противоречивое и поэтапное становление корпоративного менеджмента устойчивости под конкурирующим воздействием драйверов и ингибиторов устойчивости, подтверждающее гипотезу Портера о корпоративной устойчивости как одном из конкурентных преимуществ. В–третьих, выполнена

систематизация и рассмотрены основные характеристики внутренних и внешних драйверов и ингибиторов устойчивости в контексте 6–уровневой вербальной модели глобальной социально-экономической среды. В–четвертых, на примере многопрофильной деятельности Фонда Росконгресс показана ключевая роль нефинансовых институтов развития, проводящих политику устойчивого развития, а также исследования и пропаганду ценностей устойчивого развития. В–пятых, определен дуализм ESG–рисков и ESG–камуфляжа относительно становления корпоративного менеджмента устойчивости, где в зависимости от ментального конструкта устойчивости у внутренних стейкхолдеров устойчивости они могут оказаться как драйверами, так и ингибиторами (похожий дуализм свойственен рекламе). В–шестых, обращено особое внимание на роль воспитания устойчивости как в системе образования (макроуровень), так и в рамках корпоративной культуры (микро- и наноуровни). Наконец, уточнено и предложено более лаконичное, чем ранее [8], определение: корпоративный менеджмент устойчивости – такой вид менеджмента, который, осознавая в контексте ценностей и целей устойчивого развития ответственность перед своими стейкхолдерами, обществом и природой, должен одновременно обеспечивать непрерывное создание ценности, достаточной для удовлетворения первых и, одновременно, ограничения/снижения девальвации ценности в социальном и экологическом измерениях на мезо- и макроуровне общества.

#### **Список литературы**

1. Суперанская А. В. Подольская Н. В., Васильева Н. В. Общая терминология: Вопросы теории. М.: Наука, 1989. 246 с.
2. Багиев Г. Л., Черенков В. И., Черенкова Н. И. Маркетинг для реализации концепции устойчивого развития: сущность и терминологическая парадигма // Известия Санкт–Петербургского государственного экономического университета. 2018, № 4 (112). С. 139–152
3. Caradonna J. L. Sustainability: A history. Oxford University Press, 2014, Ch. 1. DOI:10.1093/oso/9780199372409.003.0005
4. Kraaijenbrink J. What The 3Ps Of the Triple Bottom Line Really Mean // Forbes, 2019, Dec 10 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/?sh=403a0bac5143>
5. Spangenberg J. H. Sustainability science: a review, an analysis, and some empirical lessons // Environmental Conservation. 2011. № 38 (3). P. 275–287 doi:10.1017/S0376892911000270
6. Таничев А. В. К вопросу о методологии исследования феноменов устойчивого развития // Проблемы современной экономики. 2021. № 3 (79). С. 61–68
7. Niță C. G., Ștefea P. Cost control for business sustainability // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014. № 124. P. 307–311
8. Климовец О. В., Таничев А. В., Стуглев А. А. Корпоративный менеджмент устойчивости: сенсоры, драйверы и ингибиторы // Международный журнал экспериментального образования. 2024. № 1. С. 20–40 DOI: 10.17513/mjeo.12171
9. Environmental, Social, and Governance Issues in Investing: A Guide for Investment Professionals CFA Institute, 2015 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/article/position-paper/ESG-issues-in-investing-a-guide-for-investment-professionals.pdf>
10. Attanasio G., Preghenella N., De Toni A. F., Battistella C. Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development // Business Strategy and Environment. 2021. № 31 (9), P. 1–15 <https://doi.org/10.1002/bse.2922>
11. Апенько С. Н., Фомина Ю. А. Оценка управления устойчивостью в организации // Фундаментальные исследования. 2019. № 12. С. 14–18
12. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing Inc. 1984

13. Orts E., Strudler A. The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory // *Business Ethics Quarterly*. 2002, № 12 (2), P. 215–233 DOI: 10.2307/3857811
14. Wu J., Wu T. Sustainability indicators and indices: an overview // *Handbook of Sustainability Management*, Eds.: Ch. N. Madu, Kuei, Ch.-K. 2012, P. 65–86 DOI: 10.1142/9789814354820\_0004
15. Bell S., Morse S. *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?* 2nd ed. Earthscan, London, 2008.
16. Willard B. The 5–Stage Sustainability Journey // *Sustainability Advantage*. 2010, July 27 [Электронный ресурс]. URL: <https://sustainabilityadvantage.com/2010/07/27/the-5-stage-sustainability-journey/>
17. Starik M., Kanashiro P. Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious // *Organization & Environment*. 2013. № 26 (1), P. 7–30.
18. Porter M. E., van der Linde C. Green and Competitive: Breaking the Stalemate // *Journal of Economic Perspectives*. 1995. № 9 (4). P. 97–118
19. Antolín-López R., Ortiz-De-Mandojana N. Measuring and disclosing Environmental, Social and Governance (ESG) information and performance // EUR 31372 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, doi:10.2760/864272
20. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* Michael E. Porter New York: Free Press, 1980
21. Черенков В. И., Благов Е. Ю., Старов С. А., Таничев А. В. Брендинг устойчивости собственных торговых марок: от междисциплинарного к трансдисциплинарному подходу // *Вестник Санкт-Петербургского Университета. Менеджмент*. 2021. Том. 20. № 4. С. 471–508. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.401>
22. Нехода Е. В., Редчикова Н. А., Тюленева Н. А. Бизнес–модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // *Управленец*. 2018. Т. 9. № 4. С. 9–19 DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2
23. Kassel K., Rimanoczy I., Mitchell Sh. The Sustainable Mindset: Connecting Being, Thinking, and Doing in Management Education // *Academy of Management Proceedings*. 2016. № 1. January 2016 <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.16659abstract>
24. The Road To Circularity: Why a Circular Economy Is Becoming the New Normal. PricewaterhouseCoopers B.V. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/pwc-circular-economy-study-2019.pdf>.
25. Грифонова Т. А., Ильина М. Е. Жизненный цикл и его оценка как инструмент экологического Менеджмента. Владимир, АРКАИМ, 2016. 68 с.
26. Penzenstadler B., Femmer H., Richardson D. Who Is the Advocate? Stakeholders for Sustainability // *Proceedings of 2nd International Workshop on Green and Sustainable Software (GREENS) at ICSE 2013* [Электронный ресурс]. URL: DOI: 10.1109/GREENS.2013.6606424
27. Стуглев А. А. Синергия в макроэкосистеме брендинга страны: теоретический аспект // *Бизнес. Образование. Право*. 2023. № 4 (65). С. 171–179. DOI:10.25683/VOLBI.2023.65.849.
28. Семенова С. А., Губина С. А. Влияние устойчивой рекламы на экологическую ситуацию в обществе риска // *Всероссийская научная конференция молодых исследователей с международным участием «Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации «Социальный инженер–2021»* [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48258646\\_97570321.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48258646_97570321.pdf)
29. Windolph S. E. Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes // *Journal of Environmental Sustainability*. 2011. № 1 (1). P. 61–80 DOI: 10.14448/jes.01.0005
30. Vroom V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley. 1964. 432 p.
31. Тамбовцев В. Л. Устойчивое региональное развитие: актуальные направления институционального анализа // *Journal of Institutional Studies*. 2019. № 11 (3). С. 104–118 DOI: 10.17835/2076-6297.2019.11.3.104-118
32. Muldoon J., Bendickson J. S., Gur F. A., Murphy P. J. Management’s Knowledge Filter: Entrepreneurship Theory and the Historic Conceptual Evolution of Opportunism in Management Studies // *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2022. Vol. 29. № 3. P. 402–420.
33. Таничев А. В. Внедрение модели ответственного потребления – основа улучшения качества жизни // *Проблемы современной экономики*. 2022. № 4 (84). С. 106–113

34. Solly K., Smyer V. A., Nichols K., Steffens N. K., Kastle T. H., Pachana N. A. Volunteering for a better future: A Pilot Sustainability Ambassadors Training Program // *Australas Journal of Ageing*. 2022. № 41, e206-e209 DOI: 10.1111/ajag.13069
35. Amoako G. K., Dzogbenuku R. K., Doe J., Adjaison G. K. Green marketing and the SDGs: emerging market perspective // *Marketing Intelligence & Planning*. 2022. Vol. 40. № 3. P. 310–327. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2018-0543>
36. Стуглев А. А. Конгрессно-выставочная деятельность как усилитель национальной конкурентоспособности // *Проблемы современной экономики*. 2023. № 3 (87). С. 187–191
37. Черенков В. И., Марьяненко В. П., Черенкова Н. И. Развитие теории инноваций: некоторые проблемы // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2019. № 1. С. 3–29
38. Гамидуллаева Л. А., Досжан Р. Д. Устойчивые инновации: систематический обзор литературы // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2020. № 3 (35). С. 32–45. DOI 10.21685/2227-8486-2020-3-3
39. Воронова О. В., Ляшук А. С., Смирнова С. А., Белокурова М. Э. Конгрессно-выставочная деятельность как сфера внешнеэкономической деятельности // *Научный вестник Южного института менеджмента*. 2019. № 4, С. 103–108 [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-4-103-108>
40. Brunstein J., Scartzini V. N., Rodrigues A. L. Sustainability in corporate education and the development of societal competence // *o&s – Salvador*. 2012. № 19 (63). P. 583–598 DOI: 10.1590/S1984-92302012000400002
41. Shim E. D. Sustainability, Stakeholder Perspective and Corporate Success: A Paradigm Shift // *International Journal of Business, Humanities and Technology* 2015. № 4.5. P. 64–67.
42. Shabana K. M., Ravlin E. C. Corporate Social Responsibility Reporting as Substantive and Symbolic Behavior: A Multilevel Theoretical Analysis // *Business and Society Review*. 2016. № 121 (2). P. 297–327 [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1111/basr.12089>
43. Sustainability and enterprise risk management: The first step towards integration – World Business Council for Sustainable Development, 2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wbcsd.org>
44. EBA Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms // EBA/REP/2021/18 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA %20Report %20on %20ESG %20risks %20management %20and %20supervision.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf)
45. Sustainability risk integration & organizational impact – ROBECO The Investment Engineers. 2021. 24 pages [Электронный ресурс]. URL: <https://www.robeco.com/docm/docu-robeco-sustainability-risk-policy.pdf>
46. Чеботаренко Е. С. Формы проявления оппортунизма в экономике: причины и меры противодействия // *Экономические науки*. 2016. № 4 (17). С. 380–388
47. Schumacher K. Environmental, Social, and Governance (ESG) Factors and Green Productivity: The Impacts of Greenwashing and Competence Greenwashing on Sustainable Finance and ESG Investing // *Productivity Insights*. 2022. Vol. 2–11 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2022/12/2-11\\_ESG-Factors-and-Green-Productivity-1.pdf](https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2022/12/2-11_ESG-Factors-and-Green-Productivity-1.pdf)
48. Bengo I., Borrello A., Chiodo V. Preserving the Integrity of Social Impact Investing: Towards a Distinctive Implementation Strategy // *Sustainability*. 2021. № 13, 2852. <https://doi.org/10.3390/su13052852>
49. Windolph S. E. Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes // *Journal of Environmental Sustainability*. 2011. № 1 (1). P. 61–80 DOI: 10.14448/jes.01.0005
50. Стуглев А. А. Фонд Росконгресс как нефинансовый институт развития федерального уровня // *Проблемы современной экономики*. 2023. № 4 (88). С. 44–49

*Статья поступила в редакцию 16.09.2024*