

УДК 316.3

DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-2-0-8



Исследовательская статья

<sup>1</sup> Ермолаева Ю. В.

<sup>2</sup> Дзюба Ю. В.

Управление устойчивым развитием компаний в России  
на основе концепции спиральной динамики: кейс-стади

<sup>1</sup>) Институт социологии, Федеральный научно-исследовательский социологический центр  
Российской академии наук (ФНИСЦ РАН)  
улица Кржижановского, дом 24\35, корпус. 5, Москва, 117218, Россия  
*mistelfrayard@mail.ru*

<sup>2</sup>) компания «ЭкоДао»  
улица Пырьева, дом 5, корпус 2Б, Москва, 119285, Россия  
*uliya7viva@gmail.com*

**Аннотация.** В рамках данного исследования мы выделили две основные задачи: рассмотреть существующие концепции управления устойчивым развитием компаний, особенно заострив внимание на тех, которые непосредственно используют модель спиральной динамики и на основе практических кейсов непосредственной работы в компаниях проиллюстрировать ее возможности и перспективы. В теоретической части исследования осуществлен обзор литературы с описанием этапов аналитики устойчивого развития компании, в эмпирической части был применен кейс-стади с методологией спиральной динамики. В работе представлены практические кейсы, где удалось обосновать гибкость, масштабность, системность методологии спиральной динамики разных отраслевых компаний. В каждом из случаев, вне зависимости от направления деятельности компании, удалось проанализировать общую траекторию развития компании через призму изменений культурного кода и ценностей, тем самым осуществляя переход на новый, более продвинутый уровень управления, внедрить ценности более высокого уровня исходя из концепции спиральной динамики, повысить показатели КРІ в рамках политики устойчивого развития компании. Спиральная динамика предусматривает методологический целостный подход, объединяющий: 1) исследование классических аспектов устойчивого развития (экономические, экологические и социальные аспекты), 2) исследование культуры и ценностей организации, интегральной систему развития компании и качества коммуникаций. Аналитический подход на базе спиральной динамики позволяет компании достичь гармонии и баланса между экономическим ростом и сохранением природных ресурсов, наметить переход на новый, качественно новый уровень управления, переосмыслить ведущие компанию ценности и миссию. Исследование вносит вклад в прояснение междисциплинарного характера концепции спиральной динамики, перспективы работы с устойчивой повесткой развития компании.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие; спиральная динамика; социология управления; экосоциология; экопсихология; эволюция; организационный менеджмент; ESG; социологическая теория; кейс-стади

**Информация для цитирования:** Ермолаева Ю. В., Дзюба Ю. В. Управление устойчивым развитием компаний в России на основе концепции спиральной динамики: кейс-стади // Научный результат. Социология и управление. 2024. Т. 10, № 2. С. 94-116. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-2-0-8.

*Research article*

<sup>1</sup> Yulia V. Ermolaeva  | **Managing sustainable development of companies in Russia based on the concept of spiral dynamics: a case study**  
<sup>2</sup> Yulia V. Dzyuba

<sup>1</sup>) Institute of Sociology, Federal Research Sociological Center,  
Russian Academy of Sciences (FNISC RAS),  
bld. 5, 24/35 Krzhizhanovsky St., Moscow, 117218, Russia  
*mistelfrayard@mail.ru*

<sup>2</sup>) EcoDao Company,  
bld. 2B, 5 Pyriev St., Moscow, 119285, Russia  
*uliya7viva@gmail.com*

**Abstract.** As part of this study, we identified two main tasks: to consider existing concepts for managing the sustainable development of companies, especially focusing on those that directly use the spiral dynamics model and, based on practical cases of direct work in companies, to illustrate its capabilities and prospects. In the theoretical part of the study, a literature review was carried out describing the stages of analytics of a company's sustainable development; in the empirical part, a case study with the spiral dynamics methodology was used. The work presents practical cases where it was possible to substantiate the flexibility, scale, and systematic nature of the spiral dynamics methodology of different industry companies. In each case, regardless of the direction of the company's activity, it was possible to analyze the general trajectory of the company's development through the prism of the evolution of culture/values/behavior change, analyzes the layers of various cultural layers and management structures in the company, thereby making the transition to a new, more advanced level of management, introduce higher-level values based on the concept of spiral dynamics, increase KPI indicators within the framework of the company's sustainable development policy. Spiral dynamics provides a holistic approach that combines the study of both the classical aspects of sustainable development (economic, environmental and social aspects), and considers the culture of values, evolutionary vector, an integral system of company development with an applied program of change and transition to a new level, which allows the company to achieve harmony and balance between growth and conservation of resources. The study contributes to clarifying the interdisciplinary nature of the concept of spiral dynamics, the prospects for working with a sustainable development agenda for the company.

**Key words:** sustainable development; spiral dynamics; subject-object relations; sociology of management; ecosociology; ecopsychology; evolution; organizational management; ESG; sociological theory; case study

**Information for citation:** Ermolaeva, Yu. V., Dzyuba, Yu. V., (2024), "Managing sustainable development of companies in Russia based on the concept of spiral dynamics: a case study", *Research Result. Sociology and Management*, 10 (2), 94-116. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-2-0-8.

**Введение (Introduction).** Декларируемые цели политики устойчивого развития в России на сегодня – улучшение эффективности использования природных ресурсов, способствование их своевременной рекреации и уменьшение негативного воздействия на окружающую среду. Чтобы этого достичь, должны разрабатываться новые макроэкономические программы и осуществляться перестройка с сырьевой-экспортной модели экономики на циклическую (углеродно-нейтральную, ресурсоэффективную, природосберегающую) модель (Еремеева, Аршинин, 2022), для чего требуется более гибкий подход, ориентированный на цели и ценности устойчивого развития, переосмыслению моделей государственно-частного партнерства, региональную специфику. Значительное внимание должно быть уделено менеджменту компании, корпоративной культуре, программе устойчивого развития, а вместе с этим механизмам создания ценностей, установок, норм и процессу перехода на курс устойчивого развития компании (Манюшис и др., 2022). Не смотря на критику устойчивого развития из-за радикальности отказа от использования природных ресурсов, отсутствие долгосрочной и однозначной перспективы повестки устойчивого развития, неоднозначность и неравноправие в следовании разных стран повестке долгосрочных экологических и социальных аспектов, необходимость ресурсосбережения и сохранения качества окружающей среды очевидна (Rockström et al., 2023). Некоторые компании и организации обвиняются в использовании термина «устойчивое развитие» для маркетинговых целей без реального применения соответствующих стратегий и практик, что создает недоверие со стороны других компаний и потребителей.

Для продвижения зеленого бизнеса и его экологизации бизнес, построенный по принципу линейной экономики (business-as-usual), необходимо осуществить структурную перестройку, переход на глобальные стандарты и инструменты ЦУР (Цели

устойчивого развития), продвижение экологически-ориентированных практик, инструментов и стандартов финансовой и нефинансовой отчетности, разработать сильную программу ESG-развития. Важно понять, как в жизненном цикле компаний осуществляется экологически-ориентированный переход, на каком уровне развития находятся ведущие компании, составляющие фундамент российской экономики, как конструируется схема управления, какие ценности вкладываются в процесс модернизации компаний. Одной из концепций, системно решающей вопросы экологического менеджмента, экономического планирования, управления культурой организаций и работой с изменением поведения является концепция спиральной динамики.

**Методология и методы (Methodology and Methods).** Цели и задачи работы реализованы с помощью следующий методов:

1. Анализ актуальной литературы по развитию принципов управления аспектами устойчивого развития, логически предшествующих спиральной динамике, описание концепции спиральной динамики, ее преимуществ;

2. Сбор практических кейсов по реализации концепции управления спиральной динамики для российских компаний. Case study используется в данном случае как структурированный подход к анализу и описанию ситуационных бизнес-процессов с реализацией принципов спиральной динамики на практике в компаниях разного профиля. В рамках кейса была обозначена определенная задача, обозначены пути решения с точки зрения переосмысления экологического менеджмента, экономических инструментов, управленческих решений, изменения поведенческих паттернов и пересмотр развития корпоративной культуры, вектора развития компании;

3. Концепции управления рациональным природопользованием и устойчивым развитием компаний в контексте спиральной динамики.

Спиральная динамика является примером интегральной междисциплинарной концепции, связывающей передовые знания в области психологии и социологии, менеджмента и представляет собой модель развития компаний, основанную на адаптивных циклах и эволюции ценностей. В современном мире, где экономическая, социальная и экологическая устойчивость стали ключевыми принципами успешного бизнеса, важность использования подходящих концепций для максимизации результатов и вовлечения всех стейкхолдеров растет (Burnes, Jackson, 2011). Концепция спиральной динамики была разработана Клэрмом Грейвсом на основе его исследований в области психологии личности и продолжала развиваться Доном Беком и Крисом Коуэном (Beck, Cowan, 2006).

Модель эриксоновских стадий психосоциального развития (Erikson, 1950) исследует развитие человека через ряд фаз, каждая из которых связана с конкретным кризисом или вызовом, подчеркивая влияние взаимодействия индивида социальной средой и обществом (в контексте спиральной динамики между средой и компаний, компанией и индивидуумом). Данный подход поможет рассмотреть стратегии адаптации и выхода из кризисных ситуаций.

Теория уровней сознания А. Маслоу и его иерархия человеческих потребностей и ценностей (Maslow, 1940) поддерживает идею о постепенном удовлетворении потребностей людей, начиная с основных физиологических и заканчивая потребностью в самореализации. В спиральной динамике иерархия ценностей напрямую определяет нынешнее состояние и возможный рост компании.

Концепция когнитивных стадий развития, разработанная Ж. Пиаже с разделением когнитивного развития человека (Piaget, 1952), где различные когнитивные уровни, раскрывает процесс познания и усвоения информации, а также формирование понимания мира у человека. В спиральной динамике человек или группа людей, проходящие через личностные изменения,

снова проходят через когнитивную трансформацию, где меняется их восприятие и взгляд на мир. Восприятие мира, опыт проживания формирует определенный взгляд на жизнь, ценности и этические ориентиры.

Диалектика культур, ставящая перед собой задачу изучения противоположностей и конфликтов между культурами и цивилизациями, как это сделали Шпенглер и Тойнби, позволяет лучше понять механизмы взаимодействия различных общностей и культур, а в контексте организаций в рамках спиральной динамики, характер изменений между культурными пластами, конфликт между нынешними и желаемыми ценностями и уровнями развития (Spengler, 1918, Тойнби, 1968), системная теория Л. фон Берталанффи для изучения сложных систем, акцентируя внимание на взаимодействиях между элементами системы (Bertalanffy, 1967).

Спиральная динамика использует эти теории и подходы для создания интегративной модели развития, учитывающей как индивидуальные, так и социальные аспекты развития, социальную динамику и позволяет применять полученные результаты в различных сферах социума.

Концепция строится на следующих методологических принципах:

1. Системный подход: спиральная динамика поддерживает системный взгляд на организацию, поощряя анализ внутренних и внешних взаимосвязей, а также учет влияния различных уровней развития на организационные процессы. Кроме того, в контексте устойчивого развития системный подход акцентирует внимание на динамике изменения окружающей среды, изменемости системы и ее способности к саморегуляции и развитию.

2. Учет уровней развития: методология спиральной динамики предполагает учет различных уровней развития сознания и ценностей как у людей, так и внутри организаций. Это позволяет понимать мотивацию, поведение и потребности сотрудников, а также формирование корпоративной культуры и ценностей.

3. Принятие изменений: методология спиральной динамики стимулирует принятие изменений как неотъемлемой части развития организации, позволяя адаптировать стратегии, процессы и системы управления в соответствии с потребностями меняющегося внешнего и внутреннего окружения. Спиральная динамика подразумевает адаптацию стратегий и подходов к управлению в соответствии с текущим контекстом организации и ее сотрудников, учитывая их уровень развития и потребностей.

4. Эволюционный подход. Спиральная динамика предполагает эволюционный подход к развитию, в котором каждая стадия представляет собой определенный уровень социокультурной организации, на котором решаются проблемы, присущие данной стадии развития компании. Таким образом, изучаются особенности эволюционного развития и управления в периоды кризисов и смены технологических структуры, которые были разработаны в работах Э. Деминга, К. Мейера и С. Дэвиса, О. Шармера, А. Пригожин (Wilber, 2000). Ориентир на эволюцию компании и кризисный менеджмент помогает компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям и оставаться соразмерными со своими целями в области устойчивого развития.

5. Ценностный подход. Спиральная динамика предлагает систематический подход к пониманию и управлению внутренними ценностями и развитию мотивации, что может вдохновить сотрудников и стейкхолдеров работать в направлении устойчивой повестки [Wilber, 2000]. Организация, основанная на ценностях, это такая организация, которая соотносит себя с определенными ценностями, с которыми считаются при принятии решений во внешней и внутренней коммуникации, с помощью которых осуществляются разные формы коммуникации в руководстве, кадровой политике, корпоративной этике, системе вознаграждения персонала (Viinamaki, 2012). В контексте развития в

компании целей ЦУР компания интегрирует в свое развитие социальную повестку, экологические стандарты и цели развития, экономические инструменты.

Исследования отношений между ментальными моделями и поведением значительно продвинулись вперед по сравнению с классическими моделями, известными как «рациональные», «линейные» или «информационно-дефицитные», выстраивающие прямую причинно – следственную связь (Han et al., 2022). В более сложных и детализированных моделях учитывается, как отношения, нормы, убеждения, намерения, эмоции, аффекты, альтруизм, локус контроля, самоидентификация и множество других переменных влияют на проэкологическое поведение, в том числе учитываются социальные факторы и ситуационные факторы, принимается во внимание физические аспекты окружающей среды, где конструируются ситуации. Так, теория аффордансов, которая интерпретирует поведение окружающей среды с точки зрения динамических и связанных факторов, может помочь найти «точки воздействия» или места, где небольшие изменения могут привести к значительным изменениям в поведении системы, преодолевает искусственный разрыв между внутренними и внешними предпосылками поведения и изучает динамические и связанные системные отношения между человеческими акторами и их физическая и социокультурной средой, помогая преодолеть ценностные разрывы и (Gifford, Nilsson, 2014).

Современное общество активно меняется, соответственно меняются и его ценности. Комплекс ценностей формирует разные типы мышления и модели поведения. По сути, ценности являются базовыми элементами культуры, также, как и в моделях исследования устойчивого поведения. Под культурой понимается своего рода искусственная среда («вторая натура»), и культурные пласты так же подвержены изменению. Устойчивое развитие – новый глобальный тренд, формирующий конкурентную среду, в том числе на уровне новых



ценностей и стандартов (Beck, Cowan, 2006). Устойчивое развитие требует применение системного подхода, включая все аспекты экологического бизнеса и социальной ответственности компании. Спиральная динамика предусматривает целостный подход, объединяющий экономические,

экологические и социальные аспекты, что позволяет компании достичь гармонии и баланса между ростом и сохранением ресурсов последовательное развитие и гармоничное существование организации с обществом и природой

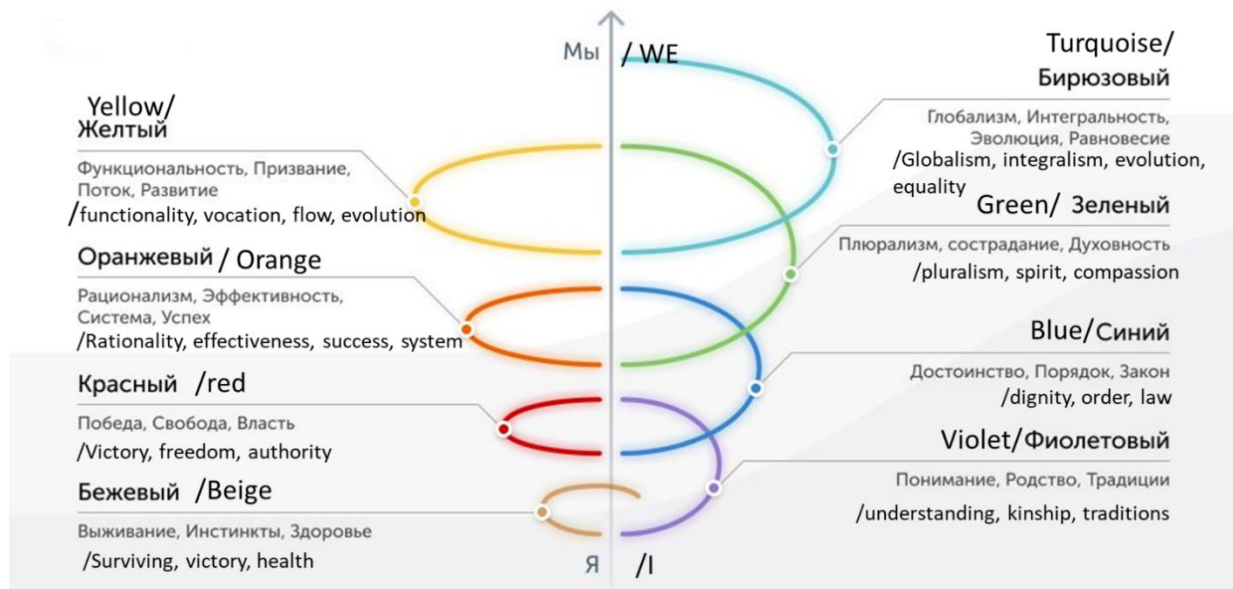


Рисунок 1. Схема развития системы исходя из концепции спиральной динамики (взято из Бек, Кован «Спиральная динамика» (Beck, Cowan, 2006)

Figure 1. The scheme of the system development based on the concept of spiral dynamics (taken from Beck, Cowan “Spiral dynamics” (Beck, Cowan, 2006)

На Рисунке 1 представлена общая схема развития организации в соответствии с мотивами и ценностями. Схемы и цвета могут меняться у разных авторов в зависимости от контекста организаций, которые они рассматривают. Каждый цвет соответствует ведущей ценности и мотиву, направляющим организацию в заданный момент времени и ее основному культурному коду. Предполагается, что организация проходит эволюцию ценностей – от более примитивных к более высоким (этические ориентиры, альтруизм, развитие).

Устойчивое развитие как процесс создания адаптивных механизмов функционирования человека и общества в меняющейся среде с минимальным ущербом для окружающего мира и с задачей работы с уже сложившейся критической экологической и социальной ситуации предполагает

опору на достаточно высокие уровни ценностей (желтый, бирюзовый, зеленый согласно схеме). Эти ценности предполагают наличие в обществе достаточно гибкой и мобильной системы реагирования и управления, а также глубокое понимание реальных связей между объектами и причинами. XXI век порождает поток изменений, связанных с поиском пути, который, как предполагается, улучшит состояние мира, в том числе принесет разрешение острых социальных проблем (бедность, неравенство, войны, неравный доступ к получению социальных благ) (Sharmer, 2019). Также, согласно социальной повестке в контексте устойчивого развития, компания развивает программы по гендерному равенству, участвует в разрешении социальных вопросов, заботится о благополучии сотрудников. На данный момент, как в обществе в

целом, так и между организациями наблюдается ценностный разрыв между обществом, нацеленном на устойчивое развитие (циклическая экономика, социальное равенство, благополучие, интеграция), и существующим ценностями общества экстенсивного использования природных ресурсов, которые на данный момент распространены в обществе и регулируют его, лежат на уровне мемов первого порядка (гиперпотребление, доминирование). То, что применимо на макроуровне развития общества, применимо также на уровне развития компаний, и индивидуумов. Для того, чтобы подойти структурно к анализу жизни компании, согласно концепции спиральной динамики, в контексте устойчивого развития и получить необходимую диагностику, мы бы предложили схему ниже. В данной схеме учтен анализ внешних и внутренних

факторов, описывающих настоящее положение дел в компании, особое внимание уделено выявлению ценностей, вопросам лидерства и исследованию культуры и организации. Как отдельное направление, мы предложили исследовать повестку устойчивого развития. Сбор данных может осуществляться с помощью опросников, анализа официальной отчетности, проведения серий интервью, коллективных встреч с разными категориями работников. После сбора данных в контексте спиральной динамики необходимо: а) соотнести ведущие ценности в организации с определенным этапом развития организации; б) рассмотреть, что может быть триггером перехода на 1-2 уровня вперед, а также проработать программу того, как возможно реализовать переход.



Рисунок 2. Схема анализа компании, исходя из концепции спиральной динамики (автор – Ермолаева Ю. В.)

Figure 2. The scheme of the company's analysis based on the concept of spiral dynamics (author – Ermolaeva Yu. V.)

В рамках концепции спиральной динамики, переход на более высокий уровень осуществляется после насыщения определенными качествами конкретного текущего уровня и возникновения конфликта с собственными эмоциями и убеждениями. Этот конфликт может быть вызван желанием новых достижений и необходимостью решения проблем, которые стали неразрешимыми на текущем уровне развития.

Поскольку схемы управления устойчивым развитием компаний развивались поэтапно, от простых однокомпонентных схем к сложносоставным, они могут быть внедрены как отдельные инструменты при переходе от одного этапа к другому. В рамках экологического компонента важно, чтобы компания соответствовала международным и государственным экологическим стандартам, была внедрена система экологического менеджмента, наилучшие доступные технологии (Hoffman, 2001). Система экологического менеджмента включена в общую «организационную структуру, планирование деятельности, распределение ответственности, практическую работу, а также процедуры, процессы и ресурсы для разработки, внедрения, оценки достигнутых результатов реализации и совершенствования экологической политики, целей и задач» (цитата из стандарта ISO 140001). Другие компоненты содержат экономические и социальные цели развития компании: концепция корпоративной социальной ответственности, концепция устойчивого развития с программами ЦУР. Также известна схема Triple bottom line, который строится на принципах уже установившейся концепции устойчивого развития, но помимо экономического развития для компаний приветствуется развивать совместные социальные и экологические программы People, Planet, Profit (Reinhardt, 2007). Однако на данный момент, все более популярной становится схема отчетности ESG – Environment, Social, Government, которая, помимо реализации предыдущих этапов, фокусировалась также на политике

управления персоналом. Социальная ответственность и вопросы управления коллективами, воспитание новых, экологически ориентированных групп всё больше проникает в проблематику исследования коллективного и личностного влияния с целью предотвращения уже созданных глобальных проблем, новые концепции управления и обучения стремятся к интегральности, либеральности, инклюзивности, транс- и междисциплинарности. Поскольку в любой из перечисленных схем детерминантой является коллективное человеческое поведение и социально экологические практики, лежащей в основе большинства крупных экологических кризисов 21-го века, необходимо обратить внимание и на создание инструментов, с помощью которых данное поведение необходимо изменить, чтобы социально-экологические системы приняли устойчивый поворот (Beck et al., 2018). Среди индивидов может наблюдаться значительный разрыв между ценностями, знаниями, установками и поведением, поэтому стратегический менеджмент часто направлен на работу с когнитивными ошибками, когнитивным диссонансом, чтобы сменить парадигму мышления и перейти к новому уровню экологического сознания и экологически-ориентированным практикам.

Стандарты управления устойчивым развитием компаний меняются, в основном, в зависимости от доминирующих экономических и демографических и социально-экологических трендов, в зависимости от целеполагания и ценностей. Так, основной целью традиционной бизнес-стратегии (business-as-usual) является производство экономической ценности – прибыли в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Эти стратегии направлены на создание ценности для узкого круга заинтересованных сторон – в первую очередь, владельцев и акционеров (Montiel, 2008). Однако, чем активнее происходит процесс перехода к новым, более высоким и сложным этапам развития компании и ее ценностей, тем больше конкурентоспособность компании и благополучие окружающих ее



сообществ тесно переплетены, обеспечивая движущие силы для устойчивых стратегий.

Бизнес-модель и схема управления устойчивым развитием компании помогает описывать, анализировать, управлять и передавать культурное наследие компании, ценности, социально-экологические и технологические практики и инновации, формирует предложение компании своим сотрудникам, клиентам и всем другим заинтересованным сторонам, таким образом создает свою неповторимую формулу управления, узнаваемый бренд и престиж. Важно то, как с помощью инструментов управления компания создает и поддерживает ценности организации, сохраняет или восстанавливает природный, социальный и экономический капитал за пределами своей организации (Jones, 2017).

Принимая во внимание, что концепция спиральной динамики применяется в мире в как инструмент для корпоративного развития довольно давно, мы отметим, что, во-первых, гораздо реже спиральная динамика применяется в повестке устойчивого развития компаний, хотя имеет большой потенциал, и, во-вторых, российский опыт применения концепции спиральной динамики пока еще довольно скромнен в целом, не говоря об углублении в повестку устойчивого развития. Так, мы хотели бы продемонстрировать потенциал использования подхода спиральной динамики в контексте устойчивого развития на кейсах совершенно разных по профилю зарубежных и российских компаний, находящихся, к тому же, на разных стадиях ценностного развития.

Применение спиральной динамики на примере кейсов компаний и экологического консалтинга

В рамках исследования зарубежных примеров, которые применяли подход спиральной динамики для осуществления нового рывка в развитии, известна компания Interface, один из мировых лидеров в производстве ковровой плитки. Компания успешно применила концепцию спиральной динамики, чтобы стать одной из самых

экологических компаний в своей отрасли. Адаптивная организационная структура, основанная на системном подходе, позволила компании перейти к модели углеродно-нейтрального производства, в результате чего снизился экологический след и оказываемое на окружающую среду воздействие (Anderson, 2009). Крупный интернет-ритейлер обуви Zappos применил спиральную динамику для создания гибкой и устойчивой культуры компании. За счет апробации принципов спиральной динамики в модели управления, компания смогла усилить свою конкурентоспособность, наращивая лояльность клиентов и сотрудников (Reinhard, Markos-Kujbus, 2020). Компания Patagonia, производитель продукции для активного отдыха, успешно реализует принципы спиральной динамики для достижения устойчивого развития. Данная компания придерживается философии 1% for the Planet и активно участвует в экологических проектах, которые способствуют сохранению окружающей среды. Patagonia – редкий пример бизнеса, идущий в противовес классическому маркетингу, стремящегося мотивировать покупать продукцию как можно больше, компания, которая стремится к цикличности, настроена на продление срока службы своих товаров, мотивируя покупателя тем, чтобы они покупали меньше (Hawken, 2017). Unilever – крупный транснациональный производитель товаров потребления, активно использующий спиральную динамику для реализации своей стратегии устойчивого развития. Компания опирается на спиральную динамику для интеграции своих экономических, экологических и социальных целей, тем самым обеспечивая баланс интересов всех заинтересованных сторон. Крупнейший мировой поисковик Google успешно применяет концепцию спиральной динамики для создания внутрикорпоративной культуры, включающей следование принципам устойчивого развития. Tesla применяет концепцию спиральной динамики, ищет новые формы взаимодействия со сво-

ими клиентами и партнерами, которые ответственны за их ценностно-трансформационному уровню. IKEA – крупнейшая международная компания по продаже мебели и товаров для дома, активно использующая принципы спиральной динамики для воплощения своей социальной и экологической миссии: «Создавать лучшую повседневную жизнь для многих», что позволяет IKEA привлечь и удерживать разнообразных потребителей, создавая продукты, которые соответствуют различным стадиям их развития и ценностям. The Body Shop – инновационный производитель косметических товаров, спиральная динамика позволила компании формировать свои ценностные предложения на основе этических принципов, соответствующих различным стадиям развития их потребителей и партнеров.

Традиционно, любой бизнес (обычный, «зеленый», социально ориентированный) первоначально ориентирован на получение прибыли, в противном случае он не жизнеспособен. ESG-повестка, экологический менеджмент, а также устойчивое развитие, ориентируемые на более «высокие» ценности, включают проработку механизмов снижения краткосрочных экономических издержек (так, экологический аудит может снизить энерго-водо-ресурсопотребление, сэкономив средства компании), а составление устойчивой повестки (экологическая составляющая, технологические инновации, устойчивая экономика) могут принести прибыль в долгосрочной перспективе и повлиять не только на прибыль, но и на имидж, узнаваемость и конкурентоспособность компании. Однако, первоначально, это требует некоторых вложений со стороны компании в зависимости от масштаба ее изменений. Системная динамика подчеркивает важность учета ценностных ориентаций в развитии компаний, включая устойчивость и социальную ответственность, их влияние на организационное поведение и цели бизнеса. Бизнес, ориентированный на получение прибыли, может найти внутреннюю мотивацию в объедине-

нии финансовых целей с ценностями устойчивого развития, что в конечном итоге может привести к увеличению прибыли, создать благоприятные условия для роста и развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

Среди управленцев, преподавателей и консультантов в области устойчивого развития бизнеса используется понятие «стадии экологической зрелости». Смысл этого понятия заключается в том, что по мере развития любого бизнеса, культура компании претерпевает такие изменения, которые влекут за собой постепенное повышение осознанности и ответственности по отношению к влиянию производственной деятельности на качество природной среды, биоразнообразию, сохранению природных ресурсов. Интересно, что описание стадий экологической зрелости, предложенное автором термина, соответствует описанию культурных кодов от культуры силы до культуры согласия.

От руководителей предприятий не всегда исходит внятный и осознанный запрос от специалиста по экологизации бизнеса. Что именно необходимо делать в каждой конкретной компании, как именно и зачем чаще всего определяет и предлагает руководству сам специалист, основываясь на практическом опыте организации природоохранной работы на предприятиях. Понимая культурный код компании и, соответственно, стадию экологической ответственности, можно с уверенностью назвать релевантные концепции и инструменты управления экологическими аспектами деятельности компании. В Таблице перечислены наиболее известные концепции и инструменты, применяемые российскими и зарубежными компаниями для реализации своей экологической ответственности. Используя знание распределения культурных кодов в своих структурных подразделениях, компания может гибко настраивать природоохранную работу, в каждом из них добиваясь максимально возможных результатов и создавая задел для перехода на более высокий уровень ответственности.

Таблица

Управление устойчивым развитием компании исходя из уровня культурных кодов компании  
(составлено Дзюбой Ю. В)

Table

Management of the company's sustainable development based on the level of the company's cultural codes  
(compiled by Dzyuba Yu. V.)

Культурный код/cultural code	Стадия экологической зрелости, что делают компании / Stage of environmental maturity, what companies are doing	Побудительные мотивы для экологизации / Incentives for greening	Применимые концепции экологизации / Applicable greening concepts	Приоритетные задачи на старте экологизации / Priority tasks at the start of greening	Практические инструменты / Practical tools	Основные причины кризиса в природоохранном направлении компании / The main reasons for the crisis in the company's environmental sector
Красный, парадигма силы/red paradigm of force	Оборонительная: отрицают свою вину за конкретные нарушения, не признают своей ответственности за их негативные последствия / Defensive: deny their guilt for specific violations, do not admit their responsibility for their negative consequences	Защититься от штрафов и нападков на компанию, которые могут привести к ограничению или остановке деятельности / Protect yourself from fines and attacks on the company, which could lead to restrictions or cessation of activities	Предотвращение загрязнения окружающей среды / Preventing environmental pollution	Инвентаризация источников НВОС Достижение соответствия требованиям природоохранного законодательства Экологическая отчетность и платежи / Inventory of sources of negative impact on the environment Achieving compliance with environmental legislation requirements Environmental reporting and payments	Нормирование негативного воздействия Производственный экологический контроль Платное природопользование Экологический аудит / Standartization of negative impact Industrial environmental control Paid natural resource use Environmental audit	Усталость от преодоления сопротивления изменениям, ощущение бесполезности или малозначительности усилий, отказ от экологической ответственности / Fatigue from overcoming resistance to change, a feeling of futility or insignificance of efforts, refusal of environmental responsibility

			<p>Расширенная ответственность производителя (производитель продукта оплачивает его утилизацию) / Extended producer responsibility (the manufacturer of the product pays for its disposal)</p>	<p>Обеспечить пригодность продукта для переработки и производства вторичных материалов Обеспечить наличие перерабатывающих мощностей Наладить сбор и логистику вторсырья / Ensure product suitability for recycling and secondary materials production Ensure availability of processing capacity Establish collection and logistics of recyclable materials</p>	<p>Законодательно закрепленный механизм РОП Создание системы сбора вышедшей из употребления продукции / Legislative mechanism for extended producer responsibility Creation of a system for collecting obsolete products</p>	
<p>Синий, парадигма порядка/blue – paradigm of the order</p>	<p>Следование правилам: придерживаются политики следования правилам как издержкам ведения бизнеса / Following the rules: adhere to a policy of following rules as a cost of doing business</p>	<p>Не допустить снижения стоимости компании в среднесрочной перспективе из-за репутационных и правовых рисков / Prevent a decline in the company's value in the medium term due to reputational and legal risks</p>	<p>Lean Green (бережливое производство + экологизация) / Lean Green (lean production + greening)</p>	<p>Избавление от всех видов потерь (ожидание, запасы, брак и перепроизводство продукции, ненужные перемещения и транспортировка, излишняя обработка, неиспользованный человеческий потенциал) Составление экологического бизнес-плана / Elimination of all types of waste (waiting, inventory, defective and overproduction of products, unnecessary movements Ecological business plan</p>	<p>Система экологического менеджмента Экологические майнд-карты Аудит на соответствие требованиям стандартов / Environmental Management System Ecological mind maps Audit for compliance with standards requirements</p>	<p>Слишком медленное или невозможное принятие нужных решений из-за бюрократии и противоречивости требований регламентов и правил / Too slow or impossible to make the necessary decisions due to bureaucracy and contradictory requirements of regulations and rules</p>



Оранжевый, парадигма достижений/orange achievement paradigm	Управленческая: учитывают экологически значимые аспекты в основных управленческих процессах / Management: take into account environmentally significant aspects in the main management processes	Получить долгосрочные преимущества за счет интеграции ответственных практик в повседневные операции / Get long-term benefits by integrating responsible practices into daily operations	Экологическая продукция (более чистое производство) / Ecological products	and transportation, unnecessary processing, unused human potential) Drawing up an environmental business plan		
				Доказать, что выпускаемый на рынок продукт или услуга не причинит вреда Применить принципы 5R для сокращения образования отходов Обеспечить прозрачность информации о характеристиках продукта или услуги / Prove that the product or service being put on the market will not cause harm Apply 5R principles to reduce waste generation Ensure transparency of information about the characteristics of a product or service	Отказ от использования токсичных веществ Оценка по жизненному циклу Гигиеническая сертификация продукции Нефинансовая отчетность / Avoiding the use of toxic substances Life cycle assessment Hygienic certification of products Non-financial reporting	
			Климатически нейтральная продукция (снижение углеродного следа) / Climate neutral products (or reduced carbon footprint)	Производство расчётов по определению углеродного следа продукции / услуги Использование возобновляемых источников энергии	Система энергетического менеджмента Отчётность по парниковым газам Климатические проекты Нефинансовая отчетность / Energy management system	Утрата ощущения смысла действий, потеря ценности производимых усилий с одновременным ростом охвата каждой из целей / Loss of a sense of meaning in actions, loss of the value

			<p>Эффективное использование энергии / Carrying out calculations to determine the carbon footprint of products/services Use of renewable energy sources Efficient use of energy</p>	<p>Greenhouse gas reporting Climate projects Non-financial reporting</p>	<p>of the efforts made, with a simultaneous increase in the scope of each of the goals</p>
<p>Стратегическая: учитывают потребности в экологической (и не только) безопасности общества, выстраивая стратегию развития своего бизнеса / Strategic: take into account the needs for environmental (and not only) safety of society when building a strategy for the development of their business</p>	<p>Увеличить свою стоимость в долгосрочной перспективе и получить преимущества компании - лидера за счет увязки стратегии и инноваций с запросами общества / Increase your value in the long term perspective and gain the advantages of a leading company by linking strategy and innovation with the needs of society</p>	<p>Экологическая эффективность (производство более долговечных, простых в ремонте, поддающихся переработке и повторному использованию товаров / Environmental efficiency (production of products that are more durable, easier to repair, recyclable and reusable</p>	<p>Разработка и дизайн продуктов, отвечающих принципам циклической экономики Эффективное использование ресурсов (в том числе энергии) и материалов Формирование репутации экологически ответственного бренда / Carrying out calculations to determine the carbon footprint of products/services Use of renewable energy sources Efficient use of energy Development and design of products that meet the principles of the circular economy Efficient use of resources (including energy) and materials</p>	<p>Отчётность по устойчивому развитию Оценка продукции по жизненному циклу Зеленая сертификация продукции Система энергетического менеджмента Экологические и социальные проекты / Sustainability reporting Product life cycle assessment Green product certification Energy management system Environmental and social projects</p>	

				Building a reputation as an environmentally responsible brand		
Зелёный, парадигма согласия/green -paradigma of the consent	Гражданская: способствуют широкому распространению норм экологической ответственности в целой отрасли / Civil: contribute to broad dissemination of environmental responsibility standards throughout the entire industry	Увеличить свою стоимость в долгосрочной перспективе и получить выгоды благодаря коллективным действиям/ Increase your value in the long term and benefit from collective action	Естественный шаг (выстраивание бизнеса в соответствии с «системными условиями» устойчивого общества)/ Natural step (building a business in accordance with the “system conditions” of a sustainable society)	Визуализация идеального природного аналога товара или услуги, соответствующего «системным условиям» (см. в сноске)* / Visualization of an ideal natural analogue of a product or service corresponding to “system conditions” (see footnote)*:	Использование инновационных разработок Партнерства и коллаборации в экологических проектах Стремление к достижению устойчивого общества как часть бизнес-стратегии / Use of innovative developments Partnerships and collaborations in environmental projects Committed to achieving a sustainable society as part of business strategy	Слишком медленное принятие решений из-за необходимости учета интересов большого числа сторон; ощущение бессилия от того, что всем не поможешь / Too slow decision-making due to the need to take into account the interests of a large number of parties; feeling powerless because you can't help everyone

\*природный мир не должен подвергаться воздействиям повышенной концентрации веществ, извлеченных из земной коры и/или создаваемых человеком (вещества и соединения, не встречающиеся в природе)

\*природный мир не должен подвергаться воздействию, приводящему к снижению его способности к восстановлению

\*человечество не должно оказываться в таких условиях, которые систематически лишают людей возможности для удовлетворения своих потребностей

\*Выстраивание алгоритма достижения идеала

Проиллюстрируем, как концепция спиральной динамики была применена на опыте российских компаний.

*Кейс 1. Компания складского хранения хлебопродуктов, ОАО.* В культуре силы ответственность по отношению к окружающей среде не распространяется далее соответствия требованиям природоохранного законодательства. Экологам или консультантам достаточно ставить перед собой цели по планированию и реализации природоохранных мероприятий, обеспечивающих согласованный уровень негативного воздействия на окружающую среду (сбросов, выбросов, излучений, образования отходов). При этом, исходя из опыта консультирования, специалисту нужно быть готовым к тому, что руководство компании, скорее всего, может сопротивляться изменениям: например, либо будет отрицать сам факт негативного воздействия («мы же ничего не выбрасываем»), либо будет искать способы не совершать “лишних” усилий («сделайте так, чтобы нас не штрафовали»).

От руководства базы складского хранения и реализации хлебопродуктов исходил запрос на избавление от регулярных штрафов со стороны за открытое сжигание мусора на территории предприятия. Задача была поставлена перед принятым в штат экологом. Процесс сбора и накопления отходов упаковки от разгрузки железнодорожных вагонов, складского хранения и фасовки бакалейных товаров и хлебопродуктов происходил без определения нормативов и без учета неравномерности потока товара. Возле каждого ворот складов были установлены типовые контейнеры для сбора твердых отходов в смеси. Контейнеры по мере заполнения свозились на площадку для временного хранения, откуда их забирал мусоровоз. Если сменного контейнера на момент вывоза на площадке не было, работник склада опустошал свой контейнер непосредственно за площадкой, чтобы немедленно обеспечить свое рабочее место емкостью для сбора отходов. В ту же локацию свозились отходы строительства и

складского оборудования – шкафы для торгового зала, деревянные поддоны и прочее, в результате чего за несколько лет в центре территории предприятия образовалась свалка площадью около 1 га, борьба с которой выливалась в сжигание на открытом воздухе горючих отходов по выходным, за что и приходили штрафы.

Отсутствие на предприятии тщательно продуманного порядка или регламента обращения с отходами, как раз характерно для культуры силы (красный код). Относительно стадии экологической зрелости она является оборонительной: руководство отрицает свою вину за конкретные нарушения, не признают своей ответственности за их негативные последствия. Так как руководители всех уровней отказываются признавать факт причинения вреда окружающей среде и ответственность за управление этим видом воздействия никому не вменяется, поэтому правил нет, а ненужные в производственном процессе вещества игнорируются руководством, поэтому удаляются с рабочих мест непрозрачными способами. Очевидно, наиболее эффективными инструментами воздействия в такой культуре являются инструменты силы: штрафы со стороны регулятора и приказы вышестоящих руководителей.

На данном этапе экоконтсультант или штатный специалист-эколог, организуя природоохранную работу на таком предприятии, в первую очередь ставит перед собой задачу добиться соответствия требованиям действующего законодательства, во вторую – получить и донести до руководства доказательства бизнес-преимуществ от реализации мероприятий или экопроектов. В данном кейсе экологом сперва была оформлена нормативно-разрешительная документация на все виды негативного воздействия: выбросы в атмосферный воздух, сбросы в ливнесток с территории предприятия, образование отходов. Это позволило компании в законном порядке вносить экологические платежи в пределах установленных лимитов и тем самым снять претен-



зии со стороны контрольно-надзорных органов и эксплуатирующей очистные сооружения ливневых сточных вод организации. Такие результаты являются важным условием для укрепления позиций и профессионального авторитета эколога в глазах руководства, и необходимой минимальной основы для экологической деятельности организации.

Следующей целью эколога стала реализация проекта по внедрению системы раздельного сбора складских отходов. Мотивом для поддержки нового порядка со стороны руководства компании стало желание избавиться от штрафов за сжигание мусора, а не возросшая экологическая ответственность. Используя инструменты силы, соответствующие красному коду – приказы и распоряжения, акты внутренних проверок и предписания, докладные записки и взыскания за невыполнение указаний – удалось преодолеть сопротивление персонала складов вводимым изменениям. Существенным условием при этом стала практически ежедневная разъяснительная работа о сущности и смысле отдельных действий по обращению с отходами, особенно с линейными руководителями, проводимая на протяжении полугода.

Регулярная работа с людьми (в зависимости от культуры она может называться «разъяснительной работой», «инструктажем» или «экопросвещением») является неотъемлемой частью работы и эколога, и экоконсультанта, специалиста по устойчивому развитию, так как, с одной стороны, позволяет создать важное на первом шаге ощущение неотвратимости производимых перемен, с другой стороны, благодаря эвристике доступности готовит коллективное сознание к переходу на следующий уровень экологической ответственности компании. Реализация намеченных мероприятий в компании потребовала 18 месяцев. В результате: экоплатежи были приведены к минимально возможным значениям; объем захоронения отходов сократился в 6 раз, то есть  $\frac{1}{6}$  от прежнего объема реализуется за-

готовителям вторсырья и попадает на переработку; на территории, освобожденной от свалки, построено 2 новых склада; заложена нормативно-методическая основа системы экологического менеджмента, что является одним из сигналов о готовности к переходу в культуру правил (синему коду).

*Кейс 2. Предприятие ЖКХ (Горводоканал, МГУП).* Бюджетным учреждениям свойственна культура правил (в таблице – синий код, парадигма порядка), что следует из самой опекунской и регулирующей сути государственной системы. Рассматриваемое предприятие, хотя и не является бюджетным в чистом виде, но в продолжение советской системы хозяйствования наследует основные принципы управления и, соответственно, культуру. Экологическая ответственность ограничивается стремлением соответствовать обязательным нормам и требованиям, а на более зрелом этапе и добровольным стандартам. Для культуры правил характерны процессный подход к управлению любыми производственными аспектами и создание большого количества руководств, регламентов и инструкций.

Запрос руководства к вновь принятому на работу экологу был сформулирован как «сверху спущено штатное расписание, в котором есть единица специалиста по охране окружающей среды», а основная поставленная задача как «разобраться с экоплатежами и разработать необходимые регламенты и инструкции». До прихода эколога ответственным за расчет и перечисление экоплатежей был назначен специалист по снабжению, тщательно исполнявший инструкции по расчету и согласованию платы за негативное воздействие, но не обладавший достаточной квалификацией для нормирования этого воздействия в соответствии с требованиями природоохранного законодательства. Если в предыдущем кейсе экоплатежи не проводились совсем, то в текущем кейсе они, наоборот, регулярно проводились, но размер их в десятки раз превышал нормативный. Отмечено, что в сложно организованной структуре компа-

нии, где есть филиалы, дочерние производственные предприятия и головные офисы, культурные коды персонала и линейных руководителей сменяются от красного в отдаленных филиалах и на производственных участках, через синий в центре управления к оранжевому в высшем руководстве и головном офисе. При организации природоохранной работы на предприятии со множеством филиалов применяются и инструменты культуры силы (для линейного персонала и руководителей участков), и инструменты культуры\парадигмы порядка (по отношению к менеджменту). Внутри компании разница между этими инструментами также ощущается, например, при внедрении и развитии интегрированных систем менеджмента.

Начиная с культуры правил\парадигмы порядка, при работе с людьми в компаниях становится значимым навык кросс-культурных коммуникаций, когда специалист способен транслировать смысл и ценность внедряемых изменений на языке каждого культурного кода, присутствующего в компании, и осознанно подбирать стиль коммуникации с каждым конкретным сотрудником.

Работа на предприятии была начата с инвентаризации источников негативного воздействия, разработки нормативов предельно допустимых выбросов, сбросов и отходов и продолжена развитием системы экологического менеджмента с последующей сертификацией. Эти усилия уже через год привели к 10-кратному снижению размера экоплатежей и отсутствию штрафов по результатам проверок филиалов на предмет обращения с отходами. Для сокращения издержек, связанных с размещением строительных отходов на полигоне, экологом был реализован проект по использованию раскопчного грунта в качестве рекультиванта на нескольких полигонах и карьерах Подмосковья.

Мотивацией для руководства предприятия к реализации заявленного проекта стала необходимость непрерывного совер-

шения, как один из основных принципов системы экологического менеджмента. Основным инструментом реализации проекта стало достижение соответствия нормам, требованиям и инструкциям через написание новых документов и корректировку существующих. В результате в течение года сотни тонн грунта были использованы для целей рекультивации, пробег самосвалов в процессе перевозки отходов был сокращен в 3 раза, а стоимость размещения строительных отходов уменьшена в 8 раз.

Существенным недостатком культуры правил\парадигмы порядка, в особенности на наиболее зрелых, предкризисных этапах развития, является бюрократия, способная ингибировать предпосылки и инициативу позитивных изменений к устойчивому развитию компании. В описываемом кейсе так и произошло: в связи с введением тендерного порядка заключения договоров с подрядчиками, делавшего невозможным участие в проекте небольших компаний по рекультивации, проект был приостановлен. После года успешной работы и миллионов сэкономленных средств компания вернулась к прежнему, менее выгодному порядку обращения с отходами.

Данный кейс иллюстрирует не только возможность эволюции ценностей культурного порядка при смене парадигмы управления, но и обратный эффект: при недостаточной мотивации со стороны лиц, принимающих решения, как и со стороны изменения правил вовне, недостаточности систематической работы и развития коммуникаций – возможен «откат» к прошлой системе культурных координат.

*Кейс 3. Компания N, строительство линейных объектов инженерной инфраструктуры (мосты, дороги, трубопроводы), ООО.* Строительные компании среднего размера (до 1500 сотрудников) преимущественно соответствуют культуре правил (синему коду), но при наличии сложноорганизованной структуры в них хорошо заметны различия в культурных кодах головного и региональных офисов, а

также среди объектов производства работ. Таким образом, внутри одной компании существуют организации с разными культурными кодами, с которыми нужно поэтапно работать и найти точки для синхронизации культурных кодов, если это возможно. Запрос к консультанту от руководства компании был адресован к объектам производства работ и формулировался как «есть очень много нарушений со стороны рабочих, что можно сделать, чтобы работы производились более экологично?». При сборе и анализе данных об экологических аспектах деятельности и существующем стиле управления охраной окружающей среды выяснилось, что у большинства руководителей в головном офисе экологическая ответственность по отношению к производственной деятельности четко выражена: люди знают, что именно компания должна и может делать в направлении охраны природной среды, соотносят с реально производимыми усилиями и предлагают шаги для реализации экологической ответственности компании более полно. По сути, для осуществления намерения строить объекты более экологично, управляющей команде не хватает только соответствующих компетенций и внятного внешнего запроса.

Линейные руководители, представляющие региональные подразделения компании, понимают экологическую ответственность компании на уровне выполнения требований законодательства, проектной документации и договоров строительного подряда. Стоит отметить, что вопрос своевременной выплаты вознаграждения за труд приоритетен по отношению к передаче опасных отходов на обезвреживание даже для штатного эколога.

Приоритеты в работе экоконтсультанта\специалиста по устойчивому развитию распределились следующим образом (по убыванию приоритетности):

- формирование рабочей группы по устойчивому развитию из менеджеров высшего и среднего звена, помощь с разработкой экологической политики и интегрирование Целей устойчивого развития в стратегию компании;

- разработка трехлетней программы действий по реализации стратегии устойчивого развития, затрагивающей вопросы управления персоналом и экологическими аспектами деятельности (в большей степени);

- постановка задач штатным специалистам-экологам и помощь с подбором сотрудников;

- разработка политики устойчивых закупок компании в рамках проекта безотходного бытового городка строителей;

- инициация работы по сбору данных для нефинансового отчета.

Понятийный аппарат и основные инструменты устойчивого развития внутри компании были подхвачены и использованы менеджментом компании под влиянием ответственной позиции руководства и нежеланием довольствоваться простым комплаенсом с экологическими требованиями законодательства и договоров подряда. Штатные экологи и специалисты по работе с персоналом самостоятельно организовали сбор данных для раскрытия индикаторов устойчивости в нефинансовых отчетах. В соответствии с особенностями культуры достижений (оранжевый код в таблице), движущей силой этой работы было желание усилить конкурентные качества компании, выстроить репутацию ответственного и прогрессивного производителя работ, повысить стоимость активов компании.

*Кейс 4. Производство мощных и косметических средств, ООО.* Редкие российские компании, корпоративная культура которых включает гражданский уровень экологической ответственности (см. Таблицу – парадигма согласия), это преимущественно производители продукции в самых разных отраслях: от агробизнеса до производителей автохимии. Под влиянием лидера, транслирующего ценность уважения к людям, к миру, к природе, в таких компаниях развиваются горизонтальные модели управления, открытое мышление, забота о здоровье потребителей и о сохранении природы. Основатель компании использует

преимущества культуры согласия: постоянная генерация новых идей на командных мозговых штурмах, SCRUM (Сазерленд, 2022) и Agile (Деннинг, 2019) команды тестируют и запускают новые направления, все серьезные решения принимаются коллективно, по результатам совместных обсуждений творческого ядра компании – людей, способных обсуждать проблемы и договариваться. При обсуждениях основатель и ключевые руководители поддерживают тактику коммуникации, когда высказанная кем-либо идея не подвергается критике либо опровергается, а наоборот, подхватывается с желанием её усилить через расширение видения.

Перед природоохранной функцией компании поставлены четкие задачи: реализовывать стратегию устойчивости компании в своей сфере влияния, предлагать и обосновывать экопроекты для реализации экологической ответственности компании (в том числе, в области сохранения биоразнообразия, компенсации углеродного следа деятельности и т.п.), обеспечить двухстороннюю коммуникацию с потребителями по теме экологических свойств продукции. При выборе специалиста по экологизации предпочтение было отдано кандидату с развитым личным брендом и большой аудиторией в профессиональном блоге, который подошел системно к реализации новых экопроектов по разным направлениям устойчивого развития компании.

**Заключение (Conclusions).** Концепция спиральной динамики на рассматриваемых кейсах показала несколько преимуществ: разработка плана позволяет установить временные рамки и цели перехода от одной ступени развития к другой; в ходе модернизации компании прослеживаются изменения в экологической, экономической и ценностной модели управления компаниями, происходит работа с установками персонала и руководящего состава. Гибкая методология позволяет ответить на запрос компании, и работает преимущественно с тем, как именно принимаются решения, как

осуществляется руководство разными процессами в компании, с помощью когнитивных техник меняется способ принятия решений, что влияет на систему убеждений компании. Особенно хочется отметить важность ценностей в контексте рассматриваемых организаций, формирующих определенный уровень. Если ценности организации надлежащим образом согласованы на всех уровнях бизнеса синхронизируются, решения, принимаемые внутри организации, принесут более эффективные результаты. Согласование ценностей также означает, что все менеджеры и лидеры в бизнесе действуют, исходя из одних и тех же ценностей, и действуют так, как они говорят; т. е. поддерживаемые ценности и реальные поступки с данными ценностями совпадают. Барретт (Barret, 2014) и предполагает, что внешняя и конкурентная организационная среда сейчас настолько сложна и неопределенна, что ценности являются более эффективным руководством для принятия решений, чем использование анализа прошлых результатов. Как проиллюстрировано на западных и российских кейсах, отрасль компании и ее масштаб не имеет значения, однако сложность может представлять точки желаемого перехода в сравнении с изначальной ступенью развития. Высокий уровень ценностей, основанных на устойчивом развитии, альтруизме, социальной ответственности и экологических инновациях может способствовать укреплению позиций компании и повышению ее потенциала развития, включая финансовую устойчивость и рост прибыли. Данный подход представляется новым, и интересным как с точки зрения менеджмента, так и с точки зрения рассмотрения через призму социологии управления в будущем.

#### Список литературы

- Деннинг С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2019.
- Еремеева Т. С., Аршинин М. Н. Взаимосвязь социальной и экологической политики



государства // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2022. № 96. С. 45-50.

Клейнер Г. Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // Российский журнал менеджмента. 2021. № 18 (4) С. 471-496. DOI: 10.21638/spbu18.2020.401.

Манюшис А. Ю., Бобылев С. Н., Кавтардзе Д. Н., Цедилин А. Н. Экосистема устойчивого развития: глобальный вызов и стратегический тренд XXI столетия // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. № 235 (3). С. 315-336.

Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

Anderson R. Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose-Doing Business by Respecting the Earth. New York: St. Martin's Press, 2009.

Barrett R. The Values Driven Organisation, unleashing human potential for performance and profit. Routledge, 2014.

Beck D. E., Cowan, C. C. Spiral Dynamics in Action: Explorations in the Dynamics of Human Values. Spiral Dynamics Group, 2006.

Beck D. E., Larsen T. H., Solonin S., Viljoen R., Johns T. Spiral Dynamics in Action: Humanity's Master Code. Wiley, 2018.

Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968.

Burnes B., Jackson P. Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. Journal of Change Management, 2011. № 11 (2). Pp. 133-162.

Erikson E. H. Childhood and Society. New York: W.W. Norton & Company, 1950.

Geoffrey J. Profits and Sustainability. A History of Green Entrepreneurship. Oxford University Press, 2017.

Gifford R., Nilsson A. Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review // International Journal of Psychology: Journal International De Psychologie. 2014. № 49 (3). P. 157. DOI: 10.1002/yop.12034

Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. Harv Bus Rev. (1998) May-Jun. № 76 (3), Pp. 55-60.

Han P., Tong Z., Sun Y., Chen X. Impact of Climate Change Beliefs on Youths' Engagement in Energy-Conservation Behavior: The Mediating

Mechanism of Environmental Concerns // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. № (12), Article 12. DOI: 10.3390/yerph19127222

Hawken P. Practice Everyday Environmentalism: The Example of Yvon Chouinard and Patagonia. In: EarthEd: Rethinking Education on a Changing Planet, Washington DC: Island Press, 2017. Pp. 337-343.

Hoffman J. A. From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism. Stanford, California: Stanford University Press, 2001.

Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. № 50 (4). Pp. 370-396.

Montiel I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. Organization & Environment, 2008. № 21 (3), Pp. 245-269. DOI: 10.1177/1086026608321329.

Piaget J. The Origins of Intelligence in Children. New York: International Universities Press, 1952.

Reinhardt L. F. Bringing the Environment Down to Earth. In: Harvard Business Review on Green Business Strategy (41-64). United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

Reinhard R., Markos-Kujbus, E. Holographic Organization: Holacracy at Zappos. Journal of Management Inquiry. 2020. № 29 (3), Pp. 285-298.

Rockström J., Gupta J., Qin, D. et al. Safe and just Earth system boundaries / Nature. 2023. № 619. Pp. 102-111. DOI: 10.1038/s41586-023-06083-8.

Spengler O. The Decline of the West. New York: Alfred A. Knopf, 1918.

Toynbee A. J. A Study of History. London: Oxford University Press, 1968.

Sharmer O., Theory W. Leadership from the future. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2019. 512 p.

Viinamaki O. P. Embedding value-based organization: an identification of critical success factors and challenges. The International Journal of Management Science and Information Technology, 2012. № 1 (3), Pp. 37-67.

Wilber K. Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Post-modern World. Shambhala Publications, 2007.

Wilber K. A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality. Shambhala Publications, 2000.

### References

- Denning, S. (2019), *Kak umnye kompanii menyayutsya i dostigayut rezultatov* [Agile Era. How smart companies change and achieve results], Mann, Ivanov, Ferber, Moscow, Russia. (In Russian)
- Eremeeva, T. S., Arshinin, M. N. (2022), "The relationship between social and environmental policies of the state", *Bulletin of Amur State University [Gumanitarnyye nauki], Series: Humanities*, (96), 45-50. (In Russian)
- Kleiner, G. B. (2021), "Spiral Dynamics, System Cycles, and New Organizational Models: Mother-of-Pearl Enterprises", *Russian Journal of Management [Gumanitarnyye nauki]*, (18), 471-496. DOI: 10.21638/spbu18.2020.401 (In Russian)
- Manyushis, A. Yu., Bobylev, S. N., Kavtaradze, D. N., Tsedilin, A. N. (2022), "Ecosystem of sustainable development: global challenge and strategic trend of the 21st century", *Nauchnyye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific works of the Free Economic Society of Russia], (235), 315-336. (In Russian)
- Sutherland, D. (2022), *Scrum. Revolyutsionny metod upravleniya proektami* [Scrum. A revolutionary project management method], Mann, Ivanov, Ferber, Moscow, Russia. (In Russian)
- Anderson, R. (2009), *Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose-Doing Business by Respecting the Earth*, St. Martin's Press, New York.
- Barrett, R. (2014), *The Values Driven Organisation, unleashing human potential for performance and profit*, Routledge.
- Beck, D. E., Cowan, C. C. (2006), *Spiral Dynamics in Action: Explorations in the Dynamics of Human Values*, Spiral Dynamics Group.
- Beck, D. E., Larsen, T. H., Solonin, S., Viljoen, R., Johns, T. (2018), *Spiral Dynamics in Action: Humanity's Master Code*, Wiley.
- Bertalanffy, L. (1968), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York.
- Burnes, B., Jackson, P. (2011), Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values, *Journal of Change Management*, (11), 133-162.
- Erikson, E.H. (1950), *Childhood and Society*, W.W. Norton & Company, New York.
- Geoffrey, J. (2017), *Profits and Sustainability. A History of Green Entrepreneurship*, Oxford University Press.
- Gifford, R., Nilsson, A. (2014), Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review, *International Journal of Psychology: Journal International De Psychologie*, (49), 157. DOI: 10.1002/yop.12034
- Greiner, L. E. (1998), Evolution and revolution as organizations grow, *Harv Bus Rev*, May-Jun, (76), 55-60.
- Han, P., Tong, Z., Sun, Y., Chen, X. (2022), Impact of Climate Change Beliefs on Youths' Engagement in Energy-Conservation Behavior: The Mediating Mechanism of Environmental Concerns, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (19), Article 12. DOI: 10.3390/yerph19127222
- Hawken, P. (2017), Practice Everyday Environmentalism: The Example of Yvon Chouinard and Patagonia, *EarthEd: Rethinking Education on a Changing Planet*, Island Press, Washington DC, 337-343.
- Hoffman, J. A. (2001), *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, (50), 370-396.
- Montiel, I. (2008), Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures, *Organization & Environment*, (21), 245-269. DOI: 10.1177/1086026608321329.
- Piaget, J. (1952), *The Origins of Intelligence in Children*, International Universities Press, New York.
- Reinhardt, L. F. (2007), Bringing the Environment Down to Earth, *Harvard Business Review on Green Business Strategy (41-64)*, Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America.
- Reinhard, R., Markos-Kujbus, E. (2020). Holographic Organization: Holacracy at Zappos, *Journal of Management Inquiry*, (29), 285-298.
- Rockström, J., Gupta, J., Qin, D. et al. (2023), Safe and just Earth system boundaries, *Nature*, 619, 102-111. DOI: 10.1038/s41586-023-06083-8.
- Spengler, O. (1918), *The Decline of the West*, Alfred A. Knopf, New York.
- Toynbee, A. J. (1968), *A Study of History*, Oxford University Press, London.

Sharmer, O., Theory, W. (2019), *Leadership from the future*, Mann, Ivanov and Ferber, Moscow, Russia, 512.

Viinamaki, O. P. (2012), Embedding value-based organization: an identification of critical success factors and challenges, *The International Journal of Management Science and Information Technology*, (1), 37-67.

Wilber, K. (2007), *Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*, Shambhala Publications.

Wilber, K. (2000), *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*, Shambhala Publications.

*Статья поступила в редакцию 01 декабря 2023 г. Поступила после доработки 12 мая 2024 г. Принята к печати 01 июня 2024 г.  
Received 01 December 2023. Revised 12 May 2024. Accepted 01 June 2024.*

**Конфликты интересов: у авторов нет конфликта интересов для декларации**  
***Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare***

**Ермолаева Юлия Вячеславовна**, научный сотрудник Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, Москва, Россия.

**Yulia V. Ermolaeva**, Researcher, Institute of Sociology, Federal Center for Theoretical and Applied Sociology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

**Дзюба Юлия Владимировна**, независимый исследователь, компания «ЭкоДао», Москва, Россия.

**Yulia V. Dzyuba**, Independent Researcher, Eco-Dao Company, Moscow, Russia.