

УДК 005.96:005.912

*Евдокимов Н.Д.,
студент 2 курса магистратуры,
направление 38.04.02 «Менеджмент», «Управление проектами»
Россия, г. Москва
Научный руководитель: Рассохина Т.В., д.э.н., доцент
Российская международная академия туризма
по развитию программ магистратуры и аспирантуры*

**УСТОЙЧИВЫЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ КАК КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО: ПРАКТИКИ ВНЕДРЕНИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ В
РАБОТУ С ПЕРСОНАЛОМ**

**SUSTAINABLE HR MANAGEMENT AS A COMPETITIVE
ADVANTAGE OF IMPLEMENTING ESG PRINCIPLES IN HR WORK**

Аннотация: Актуальность данной статьи обусловлена тем, что современная интерпретация концепции устойчивого развития ориентирована на все аспекты бизнеса предприятий, в том числе на систему управления персоналом, с учетом трех взаимосвязанных аспектов: экономического прогресса, сохранения окружающей среды и социальной справедливости.

В последние годы тренд на ответственность и экологичность распространился на многие сферы жизни, все чаще в компаниях, организациях и бизнесе начали применять ESG-принципы. Под ними понимается идея ответственности перед обществом, природой и ответственным управлением.

Ключевые слова: управление персоналом, корпоративная социальная ответственность (КСО), корпоративное управление.

Abstract: The relevance of this article is due to the fact that the modern interpretation of the concept of sustainable development is focused on all aspects of the business of enterprises, including the personnel management system, taking into account three interrelated aspects: economic progress, environmental conservation and social justice. In recent years, the trend towards responsibility and environmental friendliness has spread to many areas of life, and ESG principles have increasingly been applied in companies, organizations, and businesses. They are understood as the idea of responsibility to society, nature and responsible management.

Keywords: human resources management, corporate social responsibility (CSR), corporate governance.

В настоящее время планета находится на том этапе истории, когда наблюдаются экологические последствия растущей и ускоряющейся промышленной и производственной деятельности, которая в рамках присущего ей цикла влияет на общество и экономику, поскольку и общество, и экономика ограничены экологическими пределами. Однако модель, принятая промышленностью, обращает этот цикл вспять: экономический аспект преобладает над социальным и экологическим, что создает ситуацию, в которой уже наблюдаются неблагоприятные последствия, такие как большое количество выбросов парниковых газов и CO₂, разрушение озонового слоя, истощение абиотических ресурсов экосистем, чрезмерное образование отходов, социальное неравенство и другие.

ESG (от англ. environmental – окружающая среда, social – социальная ответственность, governance – управление) является важным предметом дискуссий на глобальной арене. Основное внимание в ESG-концепции уделяется изучению влияния корпораций как на общество, так и на окружающую среду.

Современные исследования в области устойчивого развития демонстрируют растущий разрыв между декларацией ценностей ESG и их реальным внедрением в систему управления персоналом. Многие организации ограничиваются формальными мерами, не затрагивающими глубинные процессы кадровой политики, что снижает эффективность преобразований. В то же время возрастает запрос со стороны сотрудников, инвесторов, регуляторов и потребителей на прозрачность, социальную ответственность и экологическую ориентированность бизнеса. Это создает необходимость разработки научно обоснованных моделей управления персоналом, которые бы гармонично сочетали экономическую эффективность, социальную справедливость и экологическую безопасность.

В настоящее время существуют ключевые тенденции и специфику реализации ESG-принципов в различных отраслях. Для системной оценки эффективности применяемых стратегий в рамках настоящего научного исследования разработана методика, включающая расчетные показатели по трем направлениям: экологическая устойчивость (E), социальная ответственность (S) и качество корпоративного управления (G). Интегральная оценка рассчитывается как средневзвешенное значение нормализованных показателей с учетом отраслевых коэффициентов значимости.

Экологический блок (E) фокусируется на операционной деятельности компаний в контексте их воздействия на окружающую среду в регионах присутствия. Учитывая направленность оценки на управление

персоналом, в качестве первого элемента взяты расходы на экологию, так как они отражают объемы инвестиций в сохранение окружающей среды в местах проживания сотрудников корпораций.

Доля возобновляемых источников энергии позволяет оценить вовлеченность сотрудников компании в ответственное производство за счет переработки используемых в операционной деятельности материалов. Доля возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в общем объеме производства электроэнергии в России невелика. По разным данным, она составляет порядка 1,15%¹, в то время как в 2024 году более 40% мировой электроэнергии было произведено из возобновляемых источников.

Социальный блок (S) включает метрики, отражающие вклад компании в развитие человеческого капитала. Центральным элементом оценки выступает уровень инклюзивности, измеряемый через долю женщин в руководящем составе и процент трудоустроенных лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для устранения искажений, связанных с размером компании, применяется относительный показатель – соотношение числа сотрудников целевых групп к общей численности персонала. Инвестиции в развитие персонала оцениваются через два взаимодополняющих параметра: расходы на обучение персонала и объем расходов на дополнительные социальные гарантии (ДМС, программы оздоровления). При этом учитывается отраслевая специфика – например, для IT-сектора акцент смещается на непрерывное профессиональное развитие, тогда как в производственных отраслях приоритет отдается технике безопасности.

Показатели охраны труда стандартизируются через коэффициент LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate), рассчитываемый как количество несчастных случаев с потерей трудоспособности на 200 000 отработанных часов.

¹ Интерфакс: Доля ВИЭ в энергопотреблении РФ к 2035 году может достичь 3% // <https://rreda.ru/news/smi-o-nas/2634/>

Управленческий блок (G) направлен на оценку институциональных основ реализации ESG-принципов. В качестве информационной базы было использовано исследование RAEX - оценка качества управления в компаниях, которая проводится на основе анализа различных аспектов корпоративного управления, включая структуру собственности, прозрачность, раскрытие информации, защиту прав акционеров и другие. RAEX присваивает рейтинги, которые отражают уровень развития корпоративного управления в компании, от низшего к высшему, например, РКУ 6 (Развитие практики корпоративного управления)².

Анализ мотивационных факторов выявил устойчивую значимость трех ключевых аспектов: возможность решения нетривиальных задач, профессиональное окружение и стабильность компании. Примечательно, что 84% опрошенных сотрудников выделили социальную ответственность бизнеса как важный критерий оценки работодателя. Более того, 36% респондентов указали на регулярное обсуждение в рабочих коллективах возможностей применения разрабатываемых продуктов для решения актуальных социальных и экологических проблем.

Рассмотрим действующие Правила деловой и корпоративной этики на примере группы компаний Яндекс³.

В кадровой политике компания придерживается принципа меритократии, исключая любые формы дискриминации в трудовых отношениях. Географическое происхождение, гендерная идентичность, расовая принадлежность, мировоззренческие позиции и иные вне-профессиональные критерии не влияют на оценку компетенций

² ESG-рэнкинг компаний [Электронный ресурс]// ESG-рэнкинг компаний - URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/ (дата обращения: 31.08.2025)

³ Правила деловой и корпоративной этики группы компаний Яндекс В редакции от 3 сентября 2024 // <https://yandex.ru/company/rules/code/>

кандидатов. Отбор специалистов осуществляется исключительно на основе их способности эффективно выполнять функциональные обязанности.

На основе анализа Правил можно сделать вывод, что по своей структуре они точно отражают направления ответственного поведения бизнеса, а именно: честность, прозрачность, подотчетность и социокультурные нормы.

По результатам исследования, становится возможным определить влияние корпоративной культуры Яндекса на ответственное поведение бизнеса. Общую идеологию такой взаимосвязи можно определить кратко: внутрикорпоративные ценности и культурная специфика, проходя через особенности технологического процесса компании напрямую отражаются на ее ответственном поведении с клиентами, бизнесом, обществом.

Фокус на инновациях и развитии стимулирует ответственное поведение, так как компания стремится к устойчивому развитию и созданию решений, улучшающих жизнь людей, а также заблаговременному предотвращению возможных рисков, связанных с новыми технологиями. Инструкции по безопасности самокатов, замещение опасных операций на складских производствах – все это внедряется заблаговременно до наступления несчастных случаев. Это, безусловно, можно характеризовать как ответственный подход к ведению бизнеса.

Оценка соответствия системы управления персоналом «Яндекса» принципам устойчивого развития позволяет сделать вывод о её высокой степени адаптивности и социальной ориентированности. Компания не только соблюдает базовые требования к трудовым правам и условиям работы, но и активно развивает инновационные практики, такие как программы стажировок, инклюзивное трудоустройство и масштабные образовательные инициативы. Однако дальнейшее развитие могло бы включать более детальную публичную отчётность по показателям управления персоналом, а также углублённое изучение воздействия

кадровых программ на долгосрочную устойчивость бизнеса. Тем не менее текущие данные подтверждают, что «Яндекс» является одним из лидеров в реализации устойчивого подхода к управлению персоналом в российской IT-индустрии.

Исследование, опубликованное в этой статье, подтвердило, что концепция устойчивого развития оказывает значительное влияние на управление персоналом, способствуя формированию социально ответственных, экологически ориентированных и экономически устойчивых бизнес-моделей. Яндекс одна из наиболее успешных российских компаний, которая не только формально соблюдает ESG-принципы, но и интегрирует их в корпоративную культуру и систему управления, обеспечивая баланс между экономической эффективностью, социальной справедливостью и экологической безопасностью.

Использованные источники:

1. Информационное письмо Банка России от 16.12.2021 № ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития»// Вестник Банка России. 22.12.2021. № 90.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 1040 с. - ISBN 978-5-4461-0375-1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading> (дата обращения: 16.08.2025).
3. Батаева Б.С. Обеспечение прозрачности ESG-трансформации корпораций (на примере ритейл-компаний) // Управленческие науки. 2024. Т. 14. № 2. С. 64-76.
4. Батехин В. И. Алгоритм классификации ESG-факторов по степени влияния на стоимость компании: развитие методологии инвестиционного анализа // Финансовые рынки и банки. 2024. – С. 69–73.
5. Лукьянова Т. В., Гагаринская Г. П. ESG-трансформация бизнеса: стратегии и HR-практики // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2021. - Т. 20, № 3.- С. 456–480.
6. ESG-рэнкинг компаний [Электронный ресурс]// ESG-рэнкинг компаний - URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/(дата обращения: 31.08.2025).
7. Правила деловой и корпоративной этики группы компаний Яндекс В редакции от 3 сентября 2024 // URL: <https://yandex.ru/company/rules/code/>(дата обращения: 11.08.2025).

8. Отчёт о прогрессе в области устойчивого развития группы компаний Яндекса за 2024 год // URL: <https://help.yandex.ru/sp/sustainability-2024> (дата обращения: 11.08.2025).