

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44)'. С. 116–127.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44)':116–127.

Научная статья  
УДК: УДК 65.015.3:005.336.3:316.334.2  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.14

### Инструменты развития корпоративной культуры крупных промышленных предприятий и их влияние на формирование института корпоративного гражданства

Николай Васильевич Ляспников<sup>1</sup>, Сергей Сергеевич Харитонов<sup>2,3</sup>, Юлия Владимировна Ляспникова<sup>4</sup>,  
Виктория Юрьевна Фролова<sup>5</sup>

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты применения инструментов развития корпоративной культуры крупных промпредприятий на формирование института корпоративного гражданства, расширение социальной ответственности бизнеса в промышленно-производственной сфере. Предложена классификация моделей корпоративного гражданства по направлениям: нормативно-ценостному, организационно-экономическому и инновационно-технологическому. Разработана система показателей оценки эффективности корпоративного гражданства, включающая социальные, экологические, экономические, управленческие и инновационные индикаторы. Показано, что интеграция принципов корпоративного гражданства в стратегическое управление промышленными предприятиями способствует повышению устойчивости и инвестиционной привлекательности бизнеса. Проведен анализ научных источников, отражающих эволюцию подходов к корпоративной ответственности и устойчивому развитию. Сделаны выводы о ключевых направлениях повышения эффективности моделей корпоративного гражданства. Практическая значимость работы заключается в разработке методических рекомендаций по формированию системы корпоративного гражданства для промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, корпоративное гражданство, промышленность, устойчивое развитие, социальная ответственность, эффективность.

**Для цитирования:** Инструменты развития корпоративной культуры крупных промышленных предприятий и их влияние на формирование института корпоративного гражданства / Н. В. Ляспников, С. С. Харитонов, Ю. В. Ляспникова, В. Ю. Фролова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.14 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:116–127.

JEL: M14

Original article

### Tools for Developing Corporate Culture in Large Industrial Enterprises and Their Impact on the Formation of the Institute of Corporate Citizenship

Nikolai V. Lyasnikov<sup>6</sup>, Sergey S. Kharitonov<sup>7,8</sup>, Yulia V. Lyasnikova<sup>9</sup>,  
Victoria Yu. Frolova<sup>10</sup>

**Abstract.** The article examines theoretical-methodological and practical aspects of applying tools for developing corporate culture in large industrial enterprises to form the institute of corporate citizenship and expand business social responsibility in the industrial-production sector. A classification of corporate citizenship models is proposed across three directions: normative-value, organizational-economic, and innovation-technological. A system of indicators for assessing the effectiveness of

1 ЦЭМИ РАН; РАНХиГС, Москва, Россия. [acadra@yandex.ru](mailto:acadra@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

2 РАНХиГС, Москва, Россия.

3 [kharitonov-ss@ranepa.ru](mailto:kharitonov-ss@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0007-0285-8966>

4 [lyasnikova-yv@ranepa.ru](mailto:lyasnikova-yv@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0009-8718-6453>

5 [frolova-vy@ranepa.ru](mailto:frolova-vy@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0003-8255-7573>

6 Центральный экономико-математический институт Российской академии наук; Российская академия национальной экономики и государственного управления, Москва, Россия. [acadra@yandex.ru](mailto:acadra@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

7 Российская академия национальной экономики и государственного управления, Москва, Россия.

8 [kharitonov-ss@ranepa.ru](mailto:kharitonov-ss@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0007-0285-8966>

9 [lyasnikova-yv@ranepa.ru](mailto:lyasnikova-yv@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0009-8718-6453>

10 [frolova-vy@ranepa.ru](mailto:frolova-vy@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0003-8255-7573>

corporate citizenship has been developed, including social, environmental, economic, managerial, and innovation indicators. It is shown that integrating corporate citizenship principles into strategic management of industrial enterprises enhances business sustainability and investment attractiveness. An analysis of scientific sources reflecting the evolution of approaches to corporate responsibility and sustainable development has been conducted. Conclusions are drawn on key directions for improving the effectiveness of corporate citizenship models. The practical significance of the work lies in developing methodological recommendations for forming a corporate citizenship system for industrial enterprises.

**Key words:** corporate culture, corporate citizenship, industry, sustainable development, social responsibility, effectiveness.

**For citation:** Tools for Developing Corporate Culture in Large Industrial Enterprises and Their Impact on the Formation of the Institute of Corporate Citizenship. By N. V. Lyasnikov, S. S. Kharitonov, Yu. V. Lyasnikova, V. Yu. Frolova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.14. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:116–127 (in Russ.).

JEL: 14

## Введение

Целенаправленная институционализация корпоративной культуры выступает необходимой предпосылкой для развития института корпоративного гражданства. Исследования последних лет показывают, что сотрудники социальных компаний проявляют более высокую приверженность, когда видят соответствие между провозглашаемыми ценностями и действительным поведением лидеров. Таким образом, менеджмент, осознающий эту связь, начинает работу с трансформации корпоративной культуры. Компания переходит от реактивного подхода к КСО (компенсация вреда, реагирование на давление стейкхолдеров) к проактивной позиции корпоративного гражданства (опережающее участие в решении социальных проблем, партнерство с государством и обществом). Компаний, достигших значимых результатов в этой области, основан на углубленной и систематической работе с культурой: формулировании ясной миссии, встраивании в культуру ценностей этики и заботы о сообществе. Взаимосвязь иерархии и культуры

## Методы исследования

Методологическая основа исследования включает системный, институциональный и сравнительный подходы. Для оценки эффективности моделей корпоративного гражданства используются индексный метод, факторный анализ, экспертное анкетирование и контент-анализ корпоративной отчетности. Информационную базу составили аналитические материалы российских и зарубежных исследований, данные отчетности предприятий, а также нормативные документы.

Взаимосвязь понятий корпоративная культура, социальная ответственность бизнеса и корпоративное гражданство

Содержание рассматриваемых понятий эволюционировало с течением времени. Их трансформация отразила изменения в общественных партнерствах с государством и обществом). успех ожиданиях и управлеченческих практиках. Так, в середине XX века, появление в корпоративных центрах ориентации на социальную ответственность компаний нужно рассматривать прежде всего как «корпоративную филантропию» или благотворительность. Причем КСО, как правило, не связывалась с основной деятельностью компании и была направлена на улучшение имиджа

Корпоративное гражданство в промышленности выступает стратегическим ресурсом развития, способствующим росту доверия, формированию устойчивых партнерских связей и укреплению репутационного капитала предпринятий. Воздействие института корпоративного гражданства на экономический рост крупных промышленных структур осуществляется через систему взаимосвязанных механизмов, которые можно классифицировать по различным основаниям.

В 90-х годах ХХ века, по мере развития процесса глобализации и внедрения типовых методов управления, в корпоративной культуре КСО стала восприниматься как инструмент управления рисками. В этот период компании начали более тесно интегрировать КСО в свою деятельность в качестве практик и минимизации рисков. В 2000-х годах через социальную ответственность начало формироваться корпоративное гражданство, т. е. у

корпоративной культуры появилось стратегическое измерение. Проекты, реализуемые в рамках корпоративного гражданства, стали инвестициями, стимулирующими инновации, повышающими конкурентоспособность [Shen 2024].

Социальная ответственность бизнеса большей частью перестала быть изолированной деятельностью. Становясь направлениями корпоративного гражданства, инициативы КСО соответствовали более широким корпоративным целями, такими как устойчивость, охрана окружающей среды и этическое отношение к персоналу (таблица 1). Стейкхолдеры и инвесторы теперь оценивают компании не только по финансовым показателям, но и по факторам ESG (Environmental, Social, and Governance). Это явление также подчеркивает важность устойчивости и ответственности может рассматриваться как существенный элемент корпоративной стратегии, который

развития корпоративного гражданства. Корпоративная культура относится к общим ценностям, убеждениям, нормам и поведению, которые формируют способ взаимодействия и в целом деятельность сотрудников и руководства внутри организации.

Она может отражаться в том, как компания работает, ее подходе к решению проблем и в идентичности персонала. Культура компании может либо поддерживать, либо препятствовать развитию корпоративного гражданства. Сильная корпоративная культура, которая приоритизирует этическое лидерство, прозрачность, естественным образом будет способствовать практикам, соответствующим концепции корпоративного гражданства. С другой стороны, культура, сосредоточенная исключительно на краткосрочном прибыли и конкуренции, усилия по формированию корпоративной ответственности могут восприниматься как формальные, имитационные или вызванные внешним давлением. Следование этическому гражданству, соглашенно между корпоративной культурой, КСО и корпоративным гражданством является критической для долгосрочной устойчивости.

В этом контексте корпоративная культура значительно влияет на реализацию направлений

честности. Сравнительная характеристика этих по- нятий представлена в таблице 1.

Таблица 1. Взаимосвязь корпоративной культуры, социальной ответственности бизнеса и корпоративного гражданства

Критерий	Корпоративная культура	КСО	Корпоративное гражданство
Сущность понятия	Система ценностей и норм	Обязательства и реагирование	Опережающая работа с социальными проблемами
Область функционирования	Внутренняя среда организации	Взаимодействие с внешними стейкхолдерами	Позиционирование в общественно-политическом пространстве
Субъект инициативных действий	Инициатива формируется внутри организации	Часто под давлением внешней среды	Инициативность бизнеса в решении общественных проблем и самоорганизация
Реакция	Инерционность культурных стереотипов и паттернов поведения	Компенсация и реактивные действия	Проактивная стратегия участия в развитии общества
Отношение к обществу, роль компании в обществе	Внутренняя идентичность, обособление от общества	Общество как внешняя среда	Общество как единое пространство отношений

Источник: таблица составлена авторами

Анализируя собранные из открытых источников данные, касающиеся ведущих российских промышленных и технологических компаний, исследование вносит вклад в растущий дискурс об устойчивых деловых практиках.

### Роль инструментов корпоративной культуры в формировании механизмов корпоративного гражданства

Инструменты корпоративной культуры вы-

ступают механизмами, которые трансформируют абстрактные принципы ответственности в реальное поведение компании как гражданина. Они переводят социальную ответственность из разряда «внешней обязанности» в разряд «внутренней потребности» и повседневной практики корпоративного гражданства. Ниже представлено, как конкретные группы инструментов формируют корпоративное гражданство (рисунок 1).

Нормативно-ценностный механизм направлен на формирование гражданственной идентичности. Он отвечает за то, чтобы компания и сотрудники осознали себя частью общества, а не изолированной экономической единицей. Миссия формулируется исходя из общественного блага. Кодекс этики закрепляет нормы взаимодействия не только внутри организации, но и с внешним миром (государством, местными сообществами, экологической средой). «Истории героев» транслируют примеры того, как сотрудники помогли обществу, и это было одобрено компанией. Таким образом, формируется гражданское самосознание, понимание «Мы — компания, которой не все равно», как показывают глубинные интервью с респондентами, относящимися к компаниям с сильной корпоративной культурой.

Поведенческий механизм на пряную нацелен на практику корпоративного гражданства. В этом случае компания предоставляет оплачиваемые часы для работы в волонтерской сфере. Это тренирует навык заботы об окружающем мире. Тренинги по устойчивому развитию и эко-мышлению формируют компетенции, необходимые для ответственных решений. Социальная ответственность становится привычкой и частью ежедневной рутины (например, раздельный сбор мусора в офисе или этичное общение с партнерами).

Коммуникационный механизм — это, прежде всего, конструктивный диалог с обществом. Механизм, обеспечивающий прозрачность и обратную связь, что является ключевым признаком



**Рис. 1. Схема механизма формирования института корпоративного гражданства инструментами корпоративной культуры.**

Источник: составлено авторами

Мотивационный механизм может производить закрепление гражданского поведения, делать социальную активность выгодной и поощряемой моделью поведения внутри компании. В KPI топ-менеджеров включаются ESG-показатели (например, снижение углеродного следа или развитие территории присутствия). Система найма и продвижения включает определенные «фильтры», отражающие приверженность корпоративному гражданству, для подбора на руководящие посты. Премии должны выплачиваться не только за финансовый результат, но и за отсутствие экологических нарушений или реализацию социальных проектов. Если эти условия выполняются, то поведение персонала от топ-менеджмента до ря-

Поведенческий механизм напрямую нацелен на практику корпоративного гражданства. В этом случае компания предоставляет оплачиваемые часы для работы в волонтерской сфере. Это тренирует навык заботы об окружающем мире. Тренинги по устойчивому развитию и эко-мышлению формируют компетенции, необходимые для ответственных решений. Социальная ответственность становится привычкой и частью ежедневной рутины (например, раздельный сбор мусора в офисе или этичное общение с партнерами).

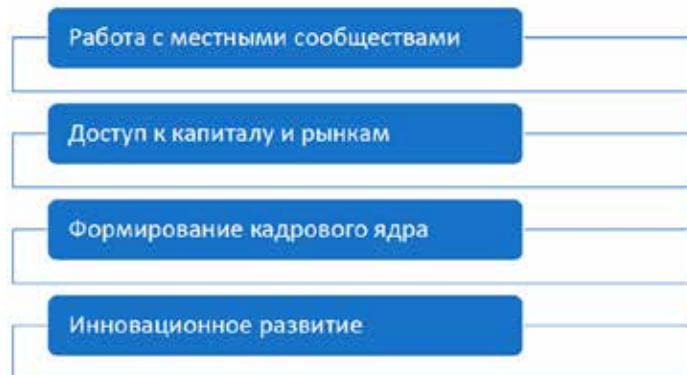
Коммуникационный механизм — это, прежде всего, конструктивный диалог с обществом. Механизм, обеспечивающий прозрачность и обратную связь, что является ключевым признаком корпоративного гражданства. Подотчетность обществу означает, что компания рассказывает не только об успехах, но и о проблемах, показывая зрелость. Обратная связь реализуется через опросы и встречи. Выявляя общественные проблемы, компания включает их решение в свою стратегию. Так формируется социальное доверие и легитимность деятельности компании в глазах общества.

Можно показать последовательность формирования корпоративного гражданства следующим образом. Включение в миссию, KPI и стандарты обучения персонала понимание общественного блага → вызывает трансформацию → затем изменение процессов под действием императивов честности, экологичности и других, что является основой реализации корпоративного гражданства (проактивное участие в жизни страны/региона).

## Особенности развития института корпоративного гражданства для крупных российских промышленных компаний

Смысль корпоративного гражданства для российских промышленных гигантов — это переход от модели «социальная ответственность как издержки и PR» к модели «компания как субъект устойчивого развития территории, отрасли и общества». В российском контексте это особенно важно, потому что многие такие компании являются системообразующими для регионов и моногородов, тесно связаны с государственной политикой, национальными проектами, и задачами импортозамещения. Корпоративное граж-

данство дает им не только моральные преимущества, но и вполне прагматичные выгоды, такие как доступ к финансированию, предсказуемость регуляторной среды, управляемость социальных и экологических рисков, а также кадровую устойчивость (рисунок 2).



**Рис. 2. Ключевые возможности развития корпоративного гражданства российских крупных промышленных компаний**

*Источник: составлено авторами*

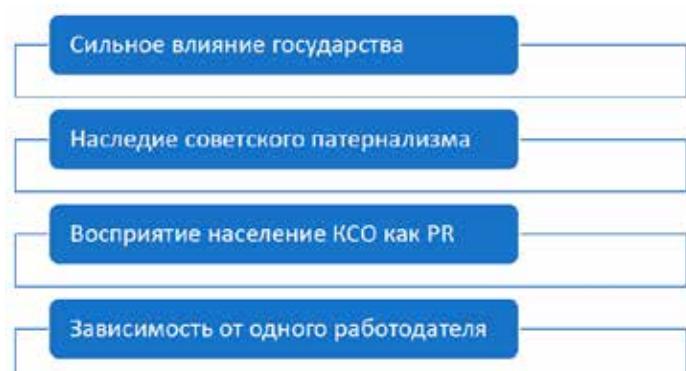
Развитие корпоративного гражданства для крупных промышленных компаний, на которых держатся целые города, укрепляет социальное взаимодействие в регионах присутствия [Шарахина 2025]. Через партнерские программы с муниципалитетами, общественными организациями и жителями, направленные на обновление городской инфраструктуры, поддержку образования и медицины, а также экопроекты, компания формирует образ не «эксплуататора ресурса», а ответственного инициатора развития региона. Это позволяет управлять социальными рисками, предотвращая напряженность и конфликты в промышленных регионах, и обеспечивает долгосрочную устойчивость капиталоемких активов, для которых предсказуемость социального окружения на горизонте 20–30 лет является критическим фактором.

Даже в условиях санкций и геополитической турбулентности банки и инвесторы все активнее учитывают ESG профиль заемщика, и наличие зрелых практик корпоративного гражданства — экологии, охраны труда, взаимодействия с сообществами, комплаенса — становится фактором снижения стоимости заемного капитала. Для экспорта в юрисдикции с жесткими требованиями в сфере экологии, необходима подтвержденная природоохранная и социальная ответственность, а компания с развитым «корпоративным

гражданством» легче выдерживает ESG аудиты и нефинансовое раскрытие.

Для молодых специалистов, особенно инженеров и IT специалистов в промышленности, важен не только уровень зарплаты, но и ценности работодателя, его вклад в общество, экологию и развитие регионов. Корпоративное гражданство, встроенное в корпоративную культуру, повышает привлекательность бренда работодателя и снижает текучесть кадров, что в условиях демографического спада и дефицита квалифицированных кадров становится конкурентным преимуществом на рынке труда.

Программы по экологии, ресурсосбережению и экономике замкнутого цикла требуют технологических инноваций — чистые технологии, цифровой мониторинг выбросов, безопасное производство. Корпоративное гражданство, если оно не сведено к благотворительности, а связано с перестройкой производственных процессов, подталкивает модернизацию и помогает компании перейти от «сырьевой» модели к модели устойчивой стоимости, основанной на энерго и ресурсоэффективности, низкоуглеродном производстве и переработке отходов.



**Рис. 3. Специфика условий формирования корпоративного гражданства российских крупных промышленных компаний**

*Источник: составлено авторами*

Развитие корпоративного гражданства российских крупных промышленных компаний имеет свою специфику (рисунок 3). Оно формируется под влиянием сильного государства. Поскольку многие промышленные гиганты имеют госучастие или тесно аффилированы с государством, реализуя национальные проекты в области инфраструктуры, цифровизации, демографии и экологии, они несут повышенную социальную ответственность в моногородах. В таких усло-

виях корпоративное гражданство часто прини- дом, таких отраслей как металлургия и ТЭК. Это-  
мает форму государственно-корпоративного приводит к серьезным последствиям для разви-  
партнерства, при котором компания выступает тия корпоративного гражданства: без прозрач-  
не только частным субъектом изменений, но и ности, регулярной отчетности и внешнего аудита  
«дополнительной ветвью» социального государ- гражданское позиционирование не будет леги-  
ства, строя школы, больницы и инфраструктуру. тимным. Важно переходить от разовых акций, та-  
Однако здесь существует риск подмены. Соци- ких как ежегодный субботник, к системным дол-  
альная функция, делегированная бизнесу, может госрочным программам, привязанным к целям  
превратиться в «латание дыр» взамен стратегиче- развития региона и измеримым показателям, что  
ского взаимодействия. позволит преодолеть недоверие и сформировать

Наследие советского патернализма оказывает реальную основу для корпоративного гражданства, значительное влияние на современное развитие общества.

корпоративного гражданства в России. Советская модель крупных предприятий включала в себя общежития, детские сады, санатории, дома культуры и спорткомплексы, находящиеся на балансе завода, что создавало жесткую связку « завод — город ». После 1990-х годов часть этой инфраструктуры была потеряна, но ожидания населения к крупным работодателям сохранились, и жители монотерриторий по-прежнему воспринимают компанию как единственную надежду на решение проблем. Это создает как возможность, так и ограничение. С одной стороны, высокий кредит доверия при правильной политике позволяет компании эффективно реализовывать социальные проекты, с другой — существуют риски избыточной нагрузки на бизнес и формирование ожиданий, которые невозможно удовлетворить.

Для многих промышленных гигантов характерна зависимость регионов от одного работодателя, что создает известные риски моногородов. В таких условиях корпоративное гражданство не может ограничиваться только «смягчением последствий» от безработицы, вызванной консервацией мощностей, оно предполагает активное участие в диверсификации экономики региона через поддержку малого и среднего бизнеса, развитие образовательных кластеров и технопарков, что требует тесной координации с региональными властями и институтами развития для создания устойчивой социально-экономической среды [Проблемы и перспективы... 2023].

Особенностью российского общественного ровано по трем направлениям: нормативно-цен-  
восприятия является низкий уровень доверия. ностному, организационно-экономическому и  
Общество часто воспринимает социальные и инновационно-технологическому. Для оценки их  
благотворительные инициативы корпораций как потенциальной эффективности предложена ин-  
PR или отмывание репутации, особенно в отно- тегрированная система показателей, представ-  
шении компаний с заметным экологическим сле- ленная ниже (таблица 2)

Таблица 2. Система показателей оценки эффективности моделей корпоративного гражданства в промышленно-производственной сфере

Группа показателей	Индикаторы	Метод оценки	Ожидаемый эффект
Социальные	Уровень вовлеченности сотрудников в корпоративных программах; индекс социальной адаптивности стейкхолдеров; долевые инвестиции в развитие персонала	Анкетирование, индексный анализ, социологический мониторинг	Повышение корпоративной лояльности, снижение текучести кадров
Экологические	Энергоэффективность производства; доля использования «зеленых» технологий	Экологический аудит, анализ экономики ESG	Снижение экологических рисков и затрат на ресурсы
Экономические	Доля расходов на социально-ответственные проекты; рентабельность устойчивости инвестиций; рост рыночной капитализации	Финансовый анализ, регрессионная модель в зависимости от конкретных и экономических показателей	Рост инвестиционной привлекательности и устойчивости бизнеса

Группа показателей	Индикаторы	Метод оценки	Ожидаемый эффект
Управленческие	Наличие системы внутреннего контроля и отчетности по ESG; Экономический кризис экономического развития	Контент-анализ документов, экспертная оценка	Повышение качества экономического управления и доверия останавливается

Источник: таблица составлена авторами

Взаимосвязь между рыночной стоимостью можно измерить с использованием базовой корпоративной структуры, ее деловой репутацией, ценностью корпоративного гражданства и динамикой экономического роста проявляется через комплекс междисциплинарных экономических и управлеченческих механизмов. мульы для расчета деловой репутации:

$$GW = mv - (\sqrt{va} - \sqrt{vd}) \quad (1)$$

Где:

GW — стоимость деловой репутации корпоративной структуры (крупной промышленной

Рыночная стоимость корпоративной структуры формируется на основе оценки будущих денежных потоков, материальных и нематериальных активов, а также ожиданий инвесторов. Деловая репутация выступает важнейшим нематериальным активом, отражающим уровень доверия стейкхолдеров, устойчивость корпоративной политики и качество реализации стратегических целей. Корпоративное гражданство, объединяющее социальную ответственность, этические стандарты и вовлеченность в устойчивое развитие, способно создавать дополнительную потребительскую и инвестиционную ценность. Компании, активно реализующие ESG-стратегии, формируют доверие, способствуют позитивному восприятию бренда и повышают лояльность клиентов и персонала. В результате растет их интегральная стоимость, включающая не только рыночные, но и общественные эффекты.

МВ — рыночная стоимость корпоративной структуры (крупной промышленной структуры);  $\text{Jva}$  — справедливая (балансовая) стоимость активов корпоративной структуры (крупной промышленной структуры);  $\text{Jvd}$  — справедливая (балансовая) стоимость обязательств корпоративной структуры (крупной промышленной структуры).

Формулу для расчета финансовой ценности корпоративного гражданства получаем с учетом этого фактора как детерминирующего экономический рост крупной промышленной структуры:

$$CV = (k * +GW) * m \quad (2)$$

Где:

СВ — стоимостная оценка ценности, созданной институтом корпоративного гражданства, интегрированного в систему управления крупной промышленной структурой

Системное повышение корпоративной ценности через укрепление деловой репутации и развитие корпоративного гражданства оказывает стимулирующее воздействие на экономическую динамику макро- и мезоуровня. Такие компании аккумулируют инвестиции, ускоряют инновационные процессы, распространяют лучшие управленческие практики и способствуют формированию институциональной среды, способной поддерживать устойчивый рост. Регулярные вложения в ESG-проекты и социальные инициативы ведут к мультиплектичному эффекту: усиливается экономическая стабильность, социальная координация и конкурентоспособность на внешних рынках.

к — структурный коэффициент, отражающий вклад корпоративного гражданства в создание деловой репутации крупной промышленной структуры (для адаптивных моделей этот вклад не будет превышать 12,5 %, для проактивных моделей этот вклад будет составлять 25 %);

т — мультиплектиатор, отражающий динамику и качество экономического роста крупной промышленной структуры после перехода на адаптивную или проактивную модель института корпоративного гражданства.

В свою очередь расчет мультиплектиатора, отражающего динамику и качество экономического роста крупной промышленной структуры после интеграции института корпоративного гражданства.

Таким образом, мы можем утверждать, что ства в систему управления, будет базироваться потенциальную эффективность развития института корпоративного гражданства в рамках бизнес-моделей крупных промышленных структур на следующей формуле:

Где:

EGd — показатель динамики экономического роста бизнес-модели крупной промышленной структуры после перехода на адаптивную или

проактивную модель института корпоративного гражданства;

EGq — показатель качества роста бизнес-модели крупной промышленной структуры после перехода на адаптивную или проактивную модель института корпоративного гражданства.

### Обсуждение

Институциализация корпоративного гражданства происходит под сильным влиянием государства. Право и рекомендательное нормотворчество выполняют взаимодополняющие функции в архитектуре института корпоративного гражданства.

- Право (формальные институты) создает каркас и принудительный механизм, отсекая девиантное поведение и обеспечивая минимальную стабильность взаимодействий.
- Рекомендательное нормотворчество («мягкое право») выступает инструментом эволюции и адаптации института. В условиях России оно играет роль «квази-обязательного» механизма: государство использует рекомендации для мягкого принуждения бизнеса к служению общественным интересам, постепенно превращая добровольные практики (КСО) в институциональную норму поведения для крупного бизнеса.

Законодательство (Трудовой кодекс<sup>1</sup>, ФЗ «Об охране окружающей среды»<sup>2</sup>, ФЗ-296 об ограничении выбросов парниковых газов<sup>3</sup>) задает базовый уровень ответственности. Эти документы превращают этические обязательства в юридические, формируя «нижнюю планку» института:

компания не может считаться социально ответственной, исповедующей гражданственность и патриотизм, если она нарушает закон. Государ-

ство через законы принуждает бизнес интириоризировать внешние издержки (например, платить за экологический ущерб), создавая жесткий

каркас института. Нормативные акты рекомендательного характера, а также Национальные проекты и Указы Президента определяют вектор развития. Они не наказывают, а направляют, сигнализируя бизнессу, какое поведение считается «правильным» и лояльным. Крупные компании интегрируют

цели нацпроектов (демография, экология, инфраструктура) в свои стратегии, чтобы получить легитимность в глазах государства — главного стейкхолдера в РФ. Социально-экономические институты должны быть адаптивны и обладать определенной гибкостью. Корпоративное гражданство как институт строится прежде всего на

принципе добровольности, поэтому «мягкое право» требует в этом аспекте пристального внимания.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 26000-2012<sup>4</sup> рекомендует учитывать и отражать в содержании публичных нефинансовых отчетов ключевые темы социальной ответственности и устойчивого развития.

Кодекс корпоративного управления, одобренный Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года, является рекомендацией для акционеров и управляющих обществ, ценные бумаги которых допущены к торгу. Его основная цель — повышение стандартов корпоративного управления, защиты интересов акционеров и других заинтересованных сторон, а также обеспечение долгосрочного

и устойчивого развития компаний путем введения надлежащих деловых практик. Он также содержит рекомендации по раскрытию информации в области социальной и экологической ответственности.

Распоряжение Правительства РФ от 5 мая 2017 года №876-р утверждает Концепцию развития публичной нефинансовой отчетности и план мероприятий по ее реализации.

1 Российская федерация : Законы : Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 18.09.2025). Доступ по подписке.

2 Там же. Российская Федерация : Законы : Об охране окружающей среды : от 10.01.2002 N 7-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (дата обращения: 18.09.2025). Доступ по подписке.

3 Там же. Российская Федерация : Законы : Об ограничении выбросов парниковых газов : от 02.07.2021 N 296-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_388992/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/) (дата обращения: 18.09.2025). Доступ по подписке.

4 Российская Федерация : Государственные стандарты: ГОСТ Р ИСО 26000–2012. Руководство по социальной ответственности. Введ. 2012-11-01. Москва : Стандартинформ, 2012. 178 с.

приятий по ее реализации<sup>1</sup>. Целями Концепции во все функциональные подразделения компаний являются:

- стимулировать организации к большей открытости и прозрачности;
  - расширить возможности для оценки вклада организаций в общественное развитие;
  - содействовать укреплению репутации российских компаний;
  - систематизировать процесс внедрения публичной нефинансовой отчетности;
  - повысить осведомленность о международных стандартах в этой области.

нефинансовый отчет, подготовленный в соответствии с международными стандартами GRI (включая пилотное применение отраслевого стандарта GRI 14 для горнодобывающего сектора), показывает, что принципы устойчивого развития стали неотъемлемой частью корпоративной культуры: более 24 тысяч сотрудников прошли обучение в собственной «Академии Норникель» по курсам устойчивого развития, прав человека и ответственной цепочки поставок. Партнерство ком-

В мае 2024 года Минэкономразвития предложило бизнесу проект нового стандарта отчетности об устойчивом развитии<sup>2</sup>. Стандарт разработан Министерством экономического развития Российской Федерации во исполнение поручений Президента РФ и в контексте реализации устойчивом развитии...

Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. Содержательно стандарт ориентирован на отражение соблюдения организациями принципов ответственного ведения бизнеса, включая оценку их вклада в реализацию стратегических целей развития Российской Федерации. ПАО «НК «Роснефть» реализует масштабную программу экологической и социальной ответственности, вложив 74 млрд рублей в «зеленые» инвестиции в 2024 году, включая программы повышения надежности трубопроводов, утилизацию попутного природного газа и снижение выбросов. Уникальная программа «Тамура», охватывающая пять экспедиций на протяжении 20 тысяч

Тем самым стандарт формирует единое концептуальное и методическое поле для корпоративной отчётности об устойчивом развитии, интегрируя экономические, социальные и экологические аспекты деятельности компаний и институционализируя требования к прозрачности и подотчетности бизнеса перед обществом и государством. Километров и направленная на изучение состояния белых медведей, северных оленей и редких птиц в Арктике, демонстрирует проактивный подход к сохранению биоразнообразия. Компания реализует практику экономики замкнутого цикла, обеспечивая 93,7 % оборота и повторное использование воды, инвестируя 12 млрд рублей в очистку сточных вод, и развивает социальные

Лидеры российской индустрии уже сейчас демонстрируют определенную зрелость корпоративного гражданства. ПАО «ГМК «Норильский никель» демонстрирует институционализированный подход к корпоративному гражданству через матричную модель управления устойчивым развитием, в которой ESG-принципы интегрированы в проекты, такие как создание «умного поселка» для вахтовых работников с современными цифровыми сервисами и комфортными условиями в келье» в удаленных регионах<sup>3</sup>. ПАО «СИБУР» выступает лидером в переходе к циркулярной экономике, создав специализированный дивизион по вторичной переработке

1 Российская Федерация : Правительство РФ : Распоряжения : Концепция развития публичной нефинансовой отчетности : от 5 мая 2017 года №876-р. Текст : электронный. URL: <http://static.government.ru/media/files/jyLP6Zj9fv4oEbAuVl8V03jxk9r9JlQf.pdf> (дата обращения: 18.09.2025).

3 ESG 2024. Текст :электронный // Роснефть :официальный сайт компании. URL: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/> (дата обращения: 09.10.2025).

ке и переработав 111 тысяч тонн полимеров, лучшей интеграции принципов корпоративного что эквивалентно 2,7 миллиарда использован- гражданства в основные бизнес-стратегии, чтобы ных пластиковых бутылок, переведенных в rPET. обеспечить долгосрочную устойчивость.

Первый в России углеродно-нейтральный завод «СИБУР-ПЭТФ» в Твери подтверждает инноваци- онный подход компании к устойчивому произ- водству. Социальная политика компании вклю- чает программу инклюзивности, повысившую долю женщин среди новых сотрудников с 21 % в 2020 году до 29 % в 2024 году и увеличившую представленность женщин в топ-менеджменте в 3,2 раза за пять лет. Инициатива корпоративного волонтерства «Формула хороших дел» объединя- ет 11,5 тысяч волонтеров и предполагает соци- альные инвестиции в размере 701 млн рублей, с сообществами и открытого раскрытия инфор- мации — демонстрирует переход российских промышленных гигантов от фрагментированной корпоративной социальной ответственности к системному и институционализированному кор- поративному гражданству.

Интеграция корпоративного гражданства в стратегию и установления измеримых целей до вовлечения сотрудников, партнерства

гражданства в основные бизнес-стратегии, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость.

Интеграция корпоративного гражданства в стратегию и модель управления промышленных компаний предполагает включение ключевых тем ESG, устойчивого и регионального развития в телями гражданской повестки выступают совет директоров и профильные комитеты, включая комитеты по ESG и устойчивому развитию, что обеспечивает системное закрепление приоритетных направлений. Для обеспечения реализации этих приоритетов система мотивации топ менеджмента должна быть связана не только с финансовыми показателями EBITDA, но и с социальными и экологическими KPI, что формирует внутреннюю ответственность руководства за достижение целей корпоративного гражданства.

Переход от разрозненной благотворительности к партнерским программам развития требует выстраивания стратегических инициатив вокруг нескольких приоритетных направлений, включая качество городской среды, образование и подготовку кадров, здоровьесбережение, экологию и «зеленые» проекты, а также инклюзию и поддержку уязвимых групп. Реализация таких программ должна осуществляться через курсы проектов, грантовые линии и совместные инициативы с муниципалитетами и общественными организациями, а не исключительно через собственные благотворительные структуры, что обеспечивает более широкое вовлечение заинтересованных сторон и повышает легитимность проектов.

В заключение, выводы данного исследования подчеркивают критическую роль, которую корпоративная культура играет в обеспечении успешной реализации инициатив корпоративной социальной ответственности (КСО) и формирования института корпоративного гражданства. Помимо изучения лидерства, основных ценностей и вовлеченности сотрудников данное исследование демонстрирует, что хорошо согласованная корпоративная культура может значительно улучшить способность компании встраивать КСО в свои стратегические и операционные системы, формируя таким образом институциональную основу корпоративного гражданства. Однако исследование также выявляет ключевые проблемы в выделении ресурсов и согласовании КСО с бизнес-целями. Хотя многие компании ценят КСО, ее реализация часто конкурирует с другими приоритетами. Это указывает на необходимость

встраивания корпоративного гражданства в корпоративную культуру предполагает четкую артикуляцию в миссии и ценностях компании идеи о том, что организация является не только производителем товаров, но и полноправным гражданином региона и страны. Обучение сотрудников основам устойчивого развития, этики и ответственного отношения к ресурсам должно охватывать все уровни — от инженеров до линейных руководителей, формируя единое пони-

1 Обзор ключевых результатов деятельности / ПАО «Сибур-Холдинг», 2024. 47 с. Текст : электронный. URL: <https://www.sibur.ru/upload/iblock/da5/c0hyjsa94mckhqeoviu5gm72yz9nhs9.pdf> (дата обращения: 19.10.2025).

мание приоритетов. Программы корпоративного лайн опросы, общественные советы и диалого- волонтерства с оплачиваемыми часами и актив- вые форматы, создает механизм подотчетности ное участие персонала в социальных проектах и обеспечивает адаптацию программ к реальным компаниям должны стать элементом HR политики, потребностям общества.

интегрируя гражданскую активность в повсед- Будущие исследования могут расширить наше невную трудовую практику.

Цифровизация и прозрачность играют ключевую роль в легитимации корпоративного гражданства, что достигается через публикацию нефинансовой отчетности. Использование цифровых платформ для мониторинга экологических показателей, охраны труда и реализации социальных проектов с открытым доступом к агрегированным данным повышает доверие стейкхолдеров. Вовлечение заинтересованных сторон через платформы обратной связи, включая он-

Будущие исследования могут расширить наше понимание с помощью дополнительных измерений. Исследование воздействия возникающих технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, на отчетность и прозрачность бизнеса в целом также могло бы предложить новые перспективы. А именно показать, как корпоративная культура адаптируется к инновациям. Рассмотрение этих областей поможет внести вклад в более надежную и динамичную систему корпоративного гражданства в организационном контексте.

#### Список источников

1. Ван 2023 — *Ван Ш. Эволюция теории социальной ответственности бизнеса / Ш. Ван, И. В. Калашникова, С. И. Соцкова. EDN: BFBBFF // Вестник Тихоокеанского государственного университета = Bulletin of Pacific National University. 2023; 3:129–140. ISSN: 1996-3440.*
2. Отчет об устойчивом развитии... 2024 — Отчет об устойчивом развитии «ГМК «Норильский никель» за 2024 год / Группа компаний «Норникель», 2024. 198 с. Текст : электронный. URL: [https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nncso\\_2024\\_rus.pdf](https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nncso_2024_rus.pdf) (дата обращения: 19.09.2025).
3. Павлов 2025 — *Павлов А. А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития организации: российская специфика. EDN: HFEOCI // Вестник евразийской науки. 2025; 17(s2). eISSN: 2588-0101.*
4. Проблемы и перспективы... 2023 — Проблемы и перспективы развития малых городов России / Е. Г. Хмельченко, А. А. Дроздова, В. А. Мушников, К. В. Черкасов. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_302. EDN: VZEAIA // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2023; 4:302–307. ISSN: 2304-831X.
5. Шарахина 2025 — *Шарахина Л. В. Корпорация-гражданин как субъект социальной архитектуры: анализ российского цифрового медиапространства. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.8.75454 EDN: LSQPN // Litera. 2025. № 8. С. 67-82. eISSN: 2409-8698.*
6. Shen 2024 — *Shen H. The Power of Corporate Culture in Driving CSR Initiatives: A Comprehensive Framework // Proceedings of the 2024 3rd International Conference on Public Service, Economic Management and Sustainable Development (PESD 2024). DOI: 10.2991/978-94-6463-598-0\_75. ISBN: 978-94-6463-598-0. ISSN: 2352-5428.*

#### References

1. Wang Sh. Evolyutsiya teorii sotsial'noy otvetstvennosti biznesa [Evolution of the Theory of Social Responsibility of Business]. By Sh. Wang, I. V. Kalashnikova, S. I. Sotskova. EDN: BFBBFF. *Bulletin of Pacific National University. 2023; 3:129-140. ISSN: 1996-3440* (in Russ.).
2. *Otchet ob ustoychivom razvitiu GMK "Noril'skiy nikel" za 2024 god* [Sustainability Report of MMC Norilsk Nickel for 2024]. Norilsk Nickel Group of Companies, 2024. 198 p. Text : electronic. Available at: [https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nncso\\_2024\\_rus.pdf](https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nncso_2024_rus.pdf) (accessed: 19.09.2025) (in Russ.).
3. Pavlov A. A. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' kak faktor ustoychivogo razvitiya organizatsii: rossiyskaya spetsifik [Corporate Social Responsibility as a Factor in Sustainable Development of an Organization: Russian Specifics]. EDN: HFEOCI. *Vestnik yevraziyskoy nauki. 2025; 17(s2). eISSN: 2588-0101*(in Russ.).
4. Problemy i perspektivy razvitiya malykh gorodov Rossii [Problems and Prospects for the Development of Small Towns in Russia]. By E. G. Khmelchenko, A. A. Drozdova,

- V. A. Mushnikov, K. V. Cherkasov. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_302. EDN: VZEAIA // Municipal Academy. 2023; 4:302–307. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
5. Sharakhina L. V. Korporatsiya-grazhdanin kak sub»yekt sotsial'noy arkhitektury: analiz rossiyskogo tsifrovogo mediaprostranstva [Citizen Corporation as a Subject of Social Architecture: Analysis of the Russian Digital Media Space]. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.8.75454 EDN: LSQPUN. Litera. 2025. No. 8. pp. 67-82. eISSN: 2409-8698 (in Russ.).
6. Shen H. The Power of Corporate Culture in Driving CSR Initiatives: A Comprehensive Framework. *Proceedings of the 2024 3rd International Conference on Public Service, Economic Management and Sustainable Development (PESD 2024)*. DOI: 10.2991/978-94-6463-598-0\_75. ISBN: 978-94-6463-598-0. ISSN: 2352-5428.

*Информация об авторах:*

**Лясников Николай Васильевич** — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код (РИНЦ): 8866-5490, AuthorID: 372758, ResearchID: E-9822-2017, Author ID SCOPUS: 56328199200, профессор кафедры Менеджмента Института управления РАНХиГС. Место работы 2: главный научный сотрудник Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418; **Харитонов Сергей Сергеевич** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код (РИНЦ): 8448-2271, AuthorID: 465192, заместитель декана факультета Менеджмента и инновации Института управления РАНХиГС; **Лясникова Юлия Владимировна** — кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код 8305-6978, AuthorID: 372759, доцент кафедры Менеджмента Института управления РАНХиГС; **Фролова Виктория Юрьевна** — преподаватель, SPIN-код (РИНЦ) 7566-9984, AuthorID: 1041002, преподаватель кафедры менеджмента Института управления РАНХиГС.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), пр-кт Вернадского, 82/1, 119571, г. Москва, Россия.

*Information about the authors:*

**Lyasnikov Nikolai V.** — Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 8866-5490, AuthorID: 372758, ResearchID: E-9822-2017, Author ID SCOPUS: 56328199200, Professor of the Management Department of the Institute of Management of RANEPA. Place of employment 2: Chief Research Fellow, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), Nakhimovsky Prospekt, 47, Moscow, 117418; **Kharitonov Sergey S.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 8448-2271, AuthorID: 465192, Deputy Dean of the Faculty of Management and Innovation Studies of the Institute of Management of RANEPA; **Lyasnikova Yulia V.** — candidate of sociological sciences, associate professor, SPIN-code 8305-6978, AuthorID: 372759, associate professor of the Department of Management of the Institute of Management of RANEPA; **Frolova Victoria Yu.** — lecturer, SPIN-code: 7566-9984, AuthorID: 1041002, lecturer of the Department of Management of the Institute of Management of RANEPA.

Place of work of the authors: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

*Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.*  
*The article was submitted 10/21/2025; approved after reviewing 11/28/2025; accepted for publication 11/28/2025.*