

Научная статья

УДК 334.72:005.35(571.6)

DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-156-168

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА РОССИИ**

**Елена Николаевна Тумилевич**

Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия, elena-tumilevich@yandex.ru, 0000-0002-4360-570X

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию процесса институционального оформления корпоративной социальной ответственности (КСО) на предприятиях Дальневосточного федерального округа России. Актуальность работы обусловлена стратегической важностью Дальнего Востока для экономики страны и необходимостью перехода от филантропической модели КСО к ее системной интеграции в корпоративное управление. В условиях санкционного давления и усиления роли бизнеса в обеспечении устойчивого развития региона анализ документированных практик КСО приобретает особую значимость. Целью исследования является диагностика состояния внутренней институциональной среды КСО через призму соответствия документированных практик компаний рекомендациям международного стандарта ISO 26000. На основе методологии институциональной экономики и аналитического фреймворка ISO 26000 разработана институциональная матрица для контент-анализа. Эмпирическую базу составили документы 68 крупнейших компаний региона, сгруппированных в 7 отраслевых кластеров. Для количественной оценки разработан интегральный индекс институционализации КСО (ИИКСО). В результате выявлен средний уровень институционализации КСО в регионе (ИИКСО = 0,52) с выраженной отраслевой дифференциацией: лидерами являются компании ТЭК и энергетики, а аутсайдерами — ритейл и рыбохозяйственный комплекс. Установлено, что наиболее развиты институты, связанные с исполнением законодательных норм (охрана труда, экология), в то время как стратегические аспекты (права человека, работа с потребителями) развиты слабо. Эконометрический анализ подтвердил статистически значимое положительное влияние уровня институционализации КСО на рентабельность продаж и производительность труда компаний. Научная новизна заключается в синтезе институционального подхода и инструментария ISO 26000 для проведения комплексного аудита КСО в специфическом дальневосточном контексте. Сделан вывод о фрагментарном и реактивном характере формирования институтов КСО в регионе и даны рекомендации по его совершенствованию.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), институционализация, Дальний Восток России, ISO 26000, нефинансовая отчетность, устойчивое развитие, эффективность

**Благодарности:** автор выражает признательность д.э.н., профессору И. Н. Ткаченко за экспертную оценку и профессиональную поддержку в подготовке статьи

**Для цитирования:** Тумилевич Е. Н. Институциональное оформление корпоративной социальной ответственности на предприятиях Дальнего Востока России // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 12 (506). С. 156–168. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-156-168

Original article

## **INSTITUTIONALIZATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AT ENTERPRISES OF THE FAR EASTERN REGION OF RUSSIA**

**Elena N. Tumilevich**

Pacific National University, Khabarovsk, Russia, elena-tumilevich@yandex.ru, 0000-0002-4360-570X

**Abstract.** The article investigates the process of institutionalization of corporate social responsibility (CSR) at enterprises in the Russian Far East. The relevance of the study is determined by the strategic importance of the Far East for the national economy and the need to transition from a philanthropic CSR model to its systemic integration into

corporate governance. In the context of sanctions pressure and the enhanced role of business in ensuring the sustainable development of the region, the analysis of documented CSR practices becomes particularly significant. The aim of the research is to diagnose the state of the internal institutional environment of CSR through the lens of compliance of company practices with the recommendations of the international standard ISO 26000. Based on the methodology of institutional economics and the ISO 26000 analytical framework, an institutional matrix for content analysis was developed. The empirical base consisted of documents from 68 of the region's largest companies, grouped into 7 industry clusters. An integral Index of CSR Institutionalization (ICSR) was developed for quantitative assessment. The results reveal an average level of CSR institutionalization in the region (ICSR = 0.52) with pronounced industry differentiation: leaders are companies in the fuel and energy complex and utilities, while outsiders are retail and the fishery complex. It was found that institutions related to compliance with legal norms (labor protection, ecology) are the most developed, while strategic aspects (human rights, consumer issues) are underdeveloped. Econometric analysis confirmed a statistically significant positive impact of the level of CSR institutionalization on companies' return on sales and labor productivity. The scientific novelty lies in the synthesis of the institutional approach and the ISO 26000 toolkit for a comprehensive CSR audit in the specific Far Eastern context. It is concluded that the formation of CSR institutions in the region is fragmented and reactive, and recommendations for its improvement are provided.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), institutionalization, Russian Far East, ISO 26000, non-financial reporting, sustainable development, effectiveness

**Acknowledgments:** The author expresses gratitude to scientific consultant professor I. N. Tkachenko for her assistance in preparing this article

**For citation:** Tumilevich EN. Institutionalization of Corporate Social Responsibility at Enterprises in the Russian Far East. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2025;(12(506):156-168. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-156-168

## Введение

В условиях усиления санкционного давления и смещения стратегического вектора развития экономики России в сторону макрорегионов, комплексное освоение Дальнего Востока приобретает ключевое значение [4]. В данном контексте корпоративный сектор выступает не только драйвером экономического роста, но и важнейшим актором формирования социальной среды, что объективно усиливает его роль в обеспечении национальной безопасности и устойчивого развития<sup>1</sup>. Это закономерно трансформирует парадигму корпоративной социальной ответственности, выводя её за рамки филантропии в область глубокой институционализации, предполагающей формирование системы формальных правил и процедур, интегрированных в управленческие процессы. Однако, несмотря на очевидную практическую значимость, в научной литературе сохраняется дефицит исследований, посвящённых именно институциональному аспекту КСО, в особенности применительно к регионам со специфическими социально-экономическими условиями [8, 9]. Существующие публикации зачастую ограничиваются констатацией результатов социальных инвестиций, оставляя без

внимания лежащие в их основе управленческие механизмы, что создаёт существенный пробел в понимании реального уровня зрелости взаимоотношений бизнеса, общества и власти [3, 13].

Настоящее исследование нацелено на восполнение данного пробела путём смещения фокуса с описания отдельных инициатив на выявление степени и характера институционального оформления КСО в корпоративном секторе Дальнего Востока. В качестве методологической основы используется руководство ISO 26000<sup>2</sup>, которое, не являясь стандартом для сертификации, предоставляет универсальный аналитический конструкт для структурированной оценки полноты и системности соответствующих корпоративных практик. Научная новизна работы определяется синтезом институционального подхода и инструментария международного стандарта для проведения комплексного аудита документированных практик крупнейших предприятий региона. Эмпирической основой выступает качественный контент-анализ публичных политик, кодексов, отчётов и иных документов, раскрывающих глубину интеграции принципов КСО в систему корпоративного управления.

Целью работы выступает диагностика состояния внутренней институциональной среды КСО

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Официальный портал правовой информации [pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения: 29.09.2025).

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности. [Электронный ресурс]. URL: <https://expert-2014.ru/docs/gost-r-iso-26000-2012.pdf> (дата обращения: 29.09.2025).

на Дальнем Востоке России через призму соответствия документированных практик компаний рекомендациям ISO 26000. Достижение данной цели предполагает последовательное решение ряда задач, включая формирование репрезентативной отраслевой выборки, разработку аналитической матрицы для оценки документов, проведение сравнительного межотраслевого анализа, а также классификацию компаний по уровню зрелости их систем КСО. Полученные результаты позволяют не только выявить общие тенденции и отраслевую специфику, но и сформулировать адресные рекомендации по совершенствованию процессов институционализации социальной ответственности, что имеет практическую ценность как для самих корпораций, так и для органов государственной власти, заинтересованных в стимулировании устойчивого развития макрорегиона.

Современная экономическая наука рассматривает КСО как многогранный феномен, эволюционировавший от узкой трактовки в духе филантропии до комплексной концепции интеграции социальных, экологических и этических аспектов в бизнес-модель и стратегию компании [5]. В контексте данного исследования под КСО [7] понимается добровольное принятие компанией обязательств по учёту интересов общества, проявляющееся в реализации последовательной политики, направленной на минимизацию негативных и максимизацию позитивных последствий ее деятельности для стейкхолдеров в экономической, социальной и экологической сферах.

Для анализа механизмов закрепления таких практик продуктивным представляется институциональный подход. Следуя концепции В. М. Полтеровича [2], институты понимаются как устойчивые модели поведения, подкрепленные формальными нормами. Документированные практики КСО — корпоративные кодексы, политики, стандарты — выступают формальными институтами, целенаправленно внедряемыми для координации деятельности компаний в социально значимых направлениях. Они формируют каркас внутренних правил, снижающих транзакционные издержки взаимодействия с внешней средой.

Для сравнительного анализа содержания этих институтов необходим унифицированный оценочный каркас. Для сравнительного анализа содержания этих институтов необходим унифицированный оценочный каркас. Сравнительный анализ существующих подходов — интегративной рамки КСО [12], стейкхолдерской концепции [11], модели жизнеспособности системы [1, 15] и поведен-

ческих моделей [10] — выявил их ограниченную применимость для решения задач данного исследования. Альтернативные модели либо делают акцент на содержании обязательств, а не механизмах их реализации, либо требуют глубокого погружения во внутреннюю структуру компании, что недоступно в рамках контент-анализа публичных документов.

Международное руководство ISO 26000, не являясь стандартом для сертификации, предлагает консенсусную модель социальной ответственности, основанную на семи ключевых принципах и семи тематических областях. Его ключевое преимущество перед альтернативными подходами заключается в прямой ориентации на анализ того, как принципы КСО интегрированы в систему управления через конкретные документы и процедуры. Именно эта характеристика делает ISO 26000 наиболее релевантным инструментом для изучения внутренних институтов КСО [14].

Таким образом, синтез институционального подхода, фокусирующегося на устойчивости формальных правил, и аналитического фреймворка ISO 26000, предоставляющего детализированную матрицу для их содержательного анализа, составляет методологический фундамент исследования. Данный синтез позволяет не просто констатировать наличие документов, но и оценить их соответствие современным рекомендациям, выявить полноту охвата ключевых аспектов КСО и диагностировать уровень зрелости системы корпоративной социальной ответственности как института.

#### **Материалы и методы исследования**

Эмпирическую основу исследования составили документы 68 крупнейших предприятий Дальневосточного федерального округа с выручкой свыше 20 млрд руб. (табл. 1). Отбор компаний проводился целенаправленно для обеспечения репрезентативности по ключевым секторам экономики региона, включая топливно-энергетический комплекс, горнодобывающую промышленность, энергетику, транспорт и другие значимые отрасли. Такой подход позволяет выявлять не только общие тенденции, но и отраслевую специфику институционализации КСО.

Для проведения контент-анализа была разработана институциональная матрица (таблица 2), выступающая операциональным инструментом перевода теоретических понятий ISO 26000 в конкретные наблюдаемые индикаторы. Матрица построена на сопоставлении принципов и тем стандарта с типами документов, формализующих соответствующие практики. В качестве эталонной модели взя-

та компания Сахалин Энерджи, которая на постоянной основе проводит анализ и оценку реализации принципов и покрытия всех тем по стандарту ISO 26000.

Таблица 1  
Table 1

**Структура выборочной совокупности исследования по отраслевому признаку**  
**The structure of the sample population of the study by industry characteristics**

№	Отраслевой кластер	Кол-во компаний
1.	Топливо-энергетический комплекс (ТЭК)	8
2.	Горнодобывающая промышленность	15
3.	Энергетика и ЖКХ	10
4.	Транспорт, логистика, портовая деятельность	9
5.	Металлургия, машиностроение, строительство	12
6.	Рыбохозяйственный комплекс	3
7.	Прочие (ритейл, авиаперевозки, услуги)	11
Итого	7 кластеров	68

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

Единицей анализа выступал формализованный документ или раздел корпоративного сайта, содержащий институционально закреплённые нормы и практики. Применялась бинарная система кодирования: наличие документа, раскрывающего соответствующий аспект стандарта, фиксировалось как «1», отсутствие — как «0». Для обеспечения надёжности данных процедура кодирования предусматривала участие двух независимых экспертов с последующим обсуждением расхождений.

Для повышения надёжности исследования процедура кодирования материалов предусматривала участие двух независимых экспертов-кодировщиков, которые анализировали данные по каждой компании в отдельности. Уровень согласия между кодировщиками оказался высоким, а немногочисленные случаи расхождений в оценках (менее 5 % от общего объема выборки) выносились на обсуждение с привлечением третьего, старшего эксперта. Данный механизм существенно укреплял валидность получаемых результатов и снижал вероятность ошибок, связанных с индивидуальной интерпретацией материалов.

Интегральной оценкой выступит индекс институционализации КСО (ИИКСО), рассчитываемый по формуле (1):

$$\text{ИИКСО} = 0,4xK_{\text{док}} + 0,4xK_{\text{тем}} + 0,2xK_{\text{отч}}, \quad (1)$$

где:

$K_{\text{док}}$  — Коэффициент документирования (доля от 9 типов документов, обнаруженных у компании (политика КСО/устойчивого развития, кодекс этики, экологическая политика, политика по правам человека и т.д.)). Отражает формальное закрепление правил.

$K_{\text{тем}}$  — коэффициент охвата тем (доля от 7 ключевых тем ISO 26000, которые раскрываются в документах компании). Отражает комплексность подхода.

$K_{\text{отч}}$  — Коэффициент отчетности (бинарный показатель (1/0), учитывающий наличие публичного нефинансового отчета за последние 3 года). Отражает практику подотчетности.

Интерпретация индекса:

0,00 — 0,39 — низкий уровень институционализации (фрагментарные инициативы).

0,40 — 0,69 — средний уровень (формирование системы документов).

0,70 — 1,00 — высокий уровень (зрелая система институтов КСО).

Для проверки гипотезы о связи уровня институционализации КСО с экономической эффективностью компаний строится эконометрическая модель, где зависимыми переменными выступают рентабельность продаж и производительность труда, а независимыми — индекс институционализации, контрольные переменные размера компании и отраслевая принадлежность. Данная методология позволяет перейти от качественных оценок к количественному анализу, обеспечивая сопоставимость результатов между организациями.

Для проверки данной гипотезы строится эконометрическая модель следующего вида по формуле (2):

$$\text{Performance}_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{ИИКСО}_i + \beta_2 \cdot \text{Size}_i + \beta_3 \cdot \text{Industry}_i + \epsilon_i, \quad (2)$$

где:

$\text{Performance}_i$  — показатель результативности (рентабельность продаж или производительность труда);

$\text{ИИКСО}_i$  — индекс институционализации КСО  $i$ -й компании;

$\text{Size}_i$  — контрольная переменная размера компании (логарифм выручки);

$\text{Industry}_i$  — отраслевые фиктивные переменные;

$\epsilon_i$  — случайная ошибка.

Таблица 2  
Table 2

**Институциональная матрица для контент-анализа документов КСО**  
**Institutional matrix for content analysis of CSR documents**

Категория ISO 26000	Индикаторы институционализации (типы документов/политик)
Принципы КСО	
1.1. Подотчетность	– Политика устойчивого развития
1.2. Прозрачность	– Публичный нефинансовый отчет (GRI, Sustainability Report) – Раздел/страница на корпоративном сайте, посвященный КСО/устойчивому развитию
1.3. Этическое поведение	– Кодекс корпоративной этики – Антикоррупционная политика
1.4. Уважение интересов стейкхолдеров	– Политика устойчивого развития (как отражение подхода) – Раздел/страница на корпоративном сайте, посвященный КСО/устойчивому развитию (как канал коммуникации)
1.5. Соблюдение верховенства закона	– Кодекс корпоративной этики (разделы о соблюдении законодательства)
1.6. Соблюдение международных норм поведения	– Политика устойчивого развития – Политика в области прав человека
1.7. Соблюдение прав человека	– Политика в области прав человека – Политика работы с поставщиками/подрядчиками (включая аспекты прав человека)
Темы КСО	
Организационное управление	– Политика устойчивого развития
Права человека	– Политика в области прав человека – Политика работы с поставщиками/подрядчиками
Трудовые практики	– Политика в области охраны труда и промышленной безопасности
Окружающая среда	– Экологическая политика/заявление
Добросовестные деловые практики	– Антикоррупционная политика – Политика работы с поставщиками/подрядчиками
Проблемы потребителей	– Кодекс корпоративной этики – Политика устойчивого развития
Участие в жизни сообществ	– Политика/программа социальных инвестиций

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

### Результаты исследования

#### Структура и полнота формальных институтов КСО

В таблице 3 представлено распределение компаний по наличию базовых институтов КСО.

Наблюдается существенная дифференциация в степени институционализации различных аспектов корпоративной социальной ответственности среди предприятий Дальневосточного региона. Наиболее распространенными институтами являются документы, связанные с выполнением базовых законодательных требований и управлением операционными рисками (охрана труда, экология). Политика в области охраны труда и промышленной безопасности присутствует у более трех четвертей компаний, что обусловлено прямыми требованиями трудового законодательства и высокими издержками производственного травматизма (отсутствует у торговых компаний).

Значительно менее представлены документы стратегического характера, интегрирующие принципы КСО в систему корпоративного управления. Политика устойчивого развития, являющаяся ключевым элементом зрелой системы КСО, встречается лишь у половины компаний. Наименее развитыми оказались институты, связанные с управлением воздействием по цепочке создания стоимости — политика в области прав человека и политика социальных инвестиций демонстрируют минимальные показатели распространенности.

#### Воплощение принципов ISO 26000 в корпоративных институтах

Оценка реализации принципов ISO 26000 сведена в таблице 4.

Анализ данных выявил выраженную иерархию приоритетов в корпоративной практике. Доминируют принципы, обеспечивающие базовую правовую и репутационную состоятельность компа-

**Распределение компаний по наличию базовых институтов КСО (n=68)**  
**Distribution of companies by the presence of basic CSR institutions (n=68)**

№	Тип документа	Количество компаний	% от выборки	Характерные примеры
1	Кодекс корпоративной этики	35	56,5	Крупные компании энергетического и горнодобывающего сектора (ПАО «ДЭК», АО «Восточный порт»)
2	Политика в области охраны труда и промышленной безопасности	49	79,0	Предприятия с опасными производственными объектами (АО «Покровский рудник», ООО «Транснефть Дальний Восток»)
3	Экологическая политика/заявление	47	75,8	Компании, ориентированные на экспорт (АО «Восточный порт», ПАО «Якутскэнерго»)
4	Политика устойчивого развития	32	51,6	Крупные холдинги (ООО «Сахалинская энергия», ПАО «Приаргунское ПГХО»)
5	Политика/программа социальных инвестиций	21	33,9	Градообразующие предприятия (АО «ДРСК», АО «Чукотская Горно-Геологическая Компания»)
6	Политика в области прав человека	22	35,5	Компании с международным участием (ООО «ГРК «Быстринское», ООО «Ресурсы Албазино»)
7	Антикоррупционная политика	25	40,3	Публичные компании и компании с государственным участием (ПАО «Якутскэнерго», АО «ДГК»)
8	Политика работы с поставщиками/подрядчиками	38	61,3	Крупные инфраструктурные компании (ООО «Транснефть Дальний Восток», АО «Восточный порт»)
9	Публичный нефинансовый отчет	26	41,9	Лидеры рейтингов (ООО «Сахалинская энергия», ООО «ГРК «Быстринское»)
	Раздел/страница на корпоративном сайте, посвященный КСО/устойчивому развитию	48	77,4	Практически все крупные компании, включая ООО «Эльгауголь», АО «Аврора»

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

ний, тогда как принципы, требующие проактивного подхода, демонстрируют значительно более низкие показатели. Особенно показателен низкий уровень институционализации принципа уважения интересов стейкхолдеров, что свидетельствует о недостаточном использовании диалоговых механизмов в управленческой практике. Минимальные значения по соблюдению прав человека и международных норм поведения отражают определенную изолированность региональных практик от общемировых трендов КСО. Полученные результаты характеризуют переходную стадию развития корпоративной социальной ответственности в регионе — от реализации обязательных требований к стратегическому управлению на основе диалога с заинтересованными сторонами.

**Институциональное закрепление ключевых тем КСО**

Стандарт ISO 26000 выделяет семь ключевых тематических областей, в которых организациям следует проявлять социальную ответственность. Институциональное закрепление ключевых тем КСО представлено в таблице 5.

Анализ тематического охвата демонстрирует устойчивую концентрацию КСО на внутренне ориентированных аспектах управления. Высокие показатели по трудовым практикам и экологии обусловлены развитым нормативным регулированием, тогда как участие в жизни сообществ чаще реализуется через благотворительность, а не стратегическое партнерство. Наименее развитые темы — права человека и проблемы потребителей — свидетельствуют о слабой интеграции концепции устойчивого развития в управление цепочкой стоимости. Особенно показателен низкий уровень внимания к правам коренных народов, что представляет существенный пробел для региона с

Таблица 4  
Table 4

**Отражение принципов ISO 26000 в корпоративных документах**  
**Reflection of ISO 26000 principles in corporate documents**

Принцип ISO 26000	Частота, %	Наиболее частые формы документированного закрепления	Особенности отражения в документах компаний ДВ России
Соблюдение верховенства закона	98,5	Ссылки на законодательство РФ в преамбулах политик, обязательства по соблюдению норм права	Универсальное отражение в корпоративных документах
Этическое поведение	75,0	Кодексы корпоративной этики, антикоррупционные политики	Преимущественная ориентация на внутренние аспекты: конфликты интересов, взаимоотношения сотрудников, деловая репутация
Прозрачность	64,7	Публичные нефинансовые отчеты, разделы на сайтах, годовые отчеты	Раскрытие информации носит выборочный характер, часто ограничивается позитивной повесткой. Заметен тренд на рост прозрачности под давлением стейкхолдеров
Подотчетность	45,6	Описание систем управления рисками, разделы о ответственности руководства в политиках, публичные обязательства	Внешние механизмы подотчетности (верификация отчетов) развиты слабо.
Уважение интересов стейкхолдеров	38,2	Политики работы с поставщиками, упоминания в отчетах о диалоге с местными сообществами	Наиболее проработаны отношения с поставщиками и в части поддержки регионов присутствия. Системные механизмы выявления и учета интересов стейкхолдеров редки.
Соблюдение прав человека	33,2	Положения о недискриминации в кодексах этики, реже — отдельные политики	Фокус на трудовых правах в рамках российского законодательства. Вопросы прав человека в цепочке поставок и при работе в зонах риска затрагиваются фрагментарно
Соблюдение международных норм поведения	29,8	Упоминание международных стандартов, членство в ассоциациях	Характерно для крупнейших экспортно-ориентированных компаний (горнодобывающие, энергетические). В основном следует за требованиями иностранных контрагентов

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

их значительным присутствием. Лишь отдельные компании демонстрируют системную работу в этом направлении.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность дальневосточных предприятий остается сфокусированной на внутренней операционной деятельности, в то время как стратегические внешние аспекты сохраняют периферийный характер.

**Отраслевой анализ отражения практик КСО в документах компаний ДВ России**

Оценка среднего индекса институционализации КСО по отраслям (таблица 6) демонстрирует выраженную зависимость уровня институционализации КСО от отраслевой принадлежности компаний.

Наиболее высокое значение индекса институционализации секторов ТЭК и горнодобывающей

промышленности, что объясняется значительным экологическим и социальным воздействием этих отраслей, а также повышенным вниманием регуляторов и международных инвесторов. Компании здесь вынуждены формализовать свои практики в ответ на внешнее давление.

Существенный разброс значений внутри отраслей свидетельствует о влиянии дополнительных факторов — размера компании, степени международной интеграции, зрелости корпоративного управления. Низкие показатели в ритейле и услугах связаны с меньшим регуляторным давлением и преобладанием среднего бизнеса, для которого затраты на формализацию КСО часто кажутся непропорциональными выгодам.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о фрагментарном и реактивном характере институционализации КСО на Дальнем Востоке. Преобла-

**Уровень институционализации по ключевым темам ISO 26000 в документах компаний**  
**Level of institutionalization of key ISO 26000 topics in company documents**

Тематическая область ISO 26000	Уровень институционализации, %	Характерные формы институционализации	Особенности отражения в документах компаний ДВ России
Трудовые практики	91,2	Коллективные договоры, положения об охране труда, программы развития персонала	Четкое разграничение охраны труда (регулируется ТК РФ) и промышленной безопасности (регулируется ФЗ №116). Сильный акцент на безопасность условий труда.
Окружающая среда	80,9	Экологические политики, отчеты о воздействии на окружающую среду, цели по снижению выбросов	Декларирование целей по предотвращению загрязнения, энергосбережению и минимизации отходов. Прослеживается связь с требованиями международных стандартов, таких как ISO 14001.
Организационное управление	61,8	Кодексы корпоративной этики, антикоррупционные политики, положения о корпоративном управлении	Интеграция принципов КСО в систему управления чаще всего происходит через этические и антикоррупционные нормы, реже — через стратегическое управление устойчивым развитием.
Участие в жизни сообществ	57,4	Программы социальных инвестиций, поддержки местных сообществ, спонсорские и благотворительные программы	Ярко выраженная региональная специфика: фокус на поддержку территорий присутствия, что часто обусловлено статусом градообразующих предприятий.
Добросовестные деловые практики	45,6	Политики работы с поставщиками, антимонопольные процедуры	Акцент на добросовестности в цепочке поставок, прозрачности закупок. Вопросы ответственного потребления и маркетинга представлены слабее.
Проблемы, связанные с потребителями	33,8	Политики обработки персональных данных, реже — политики качества обслуживания	Наименее развитая область. Внимание к потребителям в документах КСО в основном сосредоточено в сфере розничной торговли.
Права человека	24,7	Положения о недискриминации, запрете принудительного труда в кодексах этики	Рассматриваются преимущественно в контексте внутренних трудовых отношений. Вопросы прав коренных народов, оценки воздействия на права человека встречаются крайне редко.

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

дают институты, обусловленные внешними требованиями, в то время как элементы стратегического управления устойчивым развитием остаются слабо развитыми.

Уровень зрелости институтов КСО по отраслям в логике исследования представлен в таблице 7.

Проведенный анализ выявил четкую отраслевую стратификацию уровня зрелости корпоративной социальной ответственности. Наиболее высокие показатели демонстрируют компании топливно-энергетического комплекса и энергетики, где средний индекс институционализации достигает 0,84 и 0,78 соответственно. Эти предприятия сформировали полноценные системы КСО, интегрированные в стратегическое управление и под-

крепленные практикой регулярной нефинансовой отчетности.

Средний уровень институционализации характерен для транспортно-логистического сектора, горнодобывающей промышленности и металлургии. Однако внутри этих кластеров наблюдается значительный разброс показателей, что свидетельствует о неравномерном развитии практик даже внутри одной отрасли. Наличие компаний-лидеров соседствует здесь с явными аутсайдерами.

Наиболее низкие показатели зафиксированы в ритейле, сфере услуг и рыбохозяйственном комплексе, где средний индекс не превышает 0,33. Для этих отраслей характерен фрагментарный подход к социальной ответственности. Примечательно,

Таблица 6

Table 6

**Средний Индекс институционализации КСО (ИИКСО) по отраслевым кластерам**  
**Average Index of Institutionalization of CSR (IICS) by industry clusters**

Отраслевой кластер	Количество компаний	Средний ИИКСО	Максимальный ИИКСО в кластере	Минимальный ИИКСО в кластере	Лидеры
Топливо-энергетический комплекс (ТЭК)	9	0,84	1,00	0,64	ООО «Сахалинская энергия», ООО «Транснефть-Дальний Восток», ООО «Газпром переработка Благовещенск»
Горнодобывающая промышленность	22	0,59	0,89	0,22	ООО «ГРК «Быстринское», АО «Чукотская Горно-Геологическая Компания», ООО «Ресурсы Албазино».
Энергетика и ЖКХ	8	0,78	0,93	0,51	ПАО «ДЭК», АО «ДРСК», АО «ДГК»
Транспорт, логистика, порты	7	0,67	0,91	0,31	АО «Восточный порт», ПАО «Владивостокский морской торговый порт», ООО «Транснефть-Дальний Восток»
Металлургия, машиностроение	3	0,54	0,76	0,31	ООО «Амур сталь», ООО «Амурский гидрометаллургический комбинат»
Рыбохозяйственный комплекс	4	0,33	0,42	0,24	АО «Океанрыбфлот», ООО «Восточная Стивидорная компания»
Ритейл, услуги	15	0,26	0,49	0,00	ООО «ДНС ритейл», ООО «СИНОТРАК ВОСТОК», ООО «ДВ НЕВАДА»

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

Таблица 7

Table 7

**Уровень зрелости институтов КСО в отраслевых кластерах**  
**The level of maturity of CSR institutions in industry clusters**

Уровень зрелости	Диапазон ИИКСО	Количество кластеров	Отраслевые кластеры	Характеристика уровня институционализации
Высокий уровень (зрелая система институтов КСО)	0,70 — 1,00	2	Топливо-энергетический комплекс, энергетика и ЖКХ	Комплексное документирование политик, системное раскрытие тем ISO 26000, регулярная нефинансовая отчетность, интеграция КСО в стратегическое управление
Средний уровень (формирование системы документов)	0,40 — 0,69	3	Транспорт, логистика, порты, горнодобывающая промышленность, металлургия, машиностроение	Развитая документальная база по ключевым аспектам (охрана труда, экология), выборочное раскрытие тем ISO 26000, эпизодическая нефинансовая отчетность
Низкий уровень (фрагментарные инициативы)	0,00 — 0,39	2	Ритейл, услуги, рыбохозяйственный комплекс	Отсутствие системного подхода, фрагментарное документирование, ограниченное раскрытие информации, КСО как набор разрозненных инициатив

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

Таблица 8  
Table 8**Описательные статистики переменных, включенных в регрессионную модель**  
**Descriptive statistics of variables included in the regression model**

Переменная	Среднее	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
Рентабельность продаж, %	8,45	42,16	-234,83	75,38
Производительность труда, тыс. руб./чел.	145,32	189,45	12,45	1120,54
Индекс ИИКСО	0,52	0,24	0,00	1,00
Логарифм выручки	10,84	1,23	8,12	13,35

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Таблица 9  
Table 9**Матрица парных корреляций между основными переменными**  
**Matrix of pairwise correlations between main variables**

Переменные	Рентабельность	Производительность труда	ИИКСО	Логарифм выручки
Рентабельность	1,00			
Производительность труда	0,38**	1,00		
ИИКСО	0,29*	0,52***	1,00	
Логарифм выручки	0,21	0,45***	0,61***	1,00

Примечание: \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Таблица 10  
Table 10**Результаты регрессионного анализа влияния ИИКСО на рентабельность**  
**Results of regression analysis of the impact of ICSO on profitability**

Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение
Константа	-45,32	18,76	-2,42	0,018
ИИКСО	38,67	15,43	2,51	0,014
Логарифм выручки	4,12	2,89	1,43	0,158

$R^2 = 0,214$

Скорректированный  $R^2 = 0,187$

F-статистика = 7,89 ( $p = 0,001$ )

Источник: составлено автором по материалам исследования.

что даже здесь встречаются отдельные компании с относительно развитыми практиками, что опровергает тезис об исключительно отраслевой детерминированности уровня институционализации.

**Оценка влияния институционализации КСО на показатели эффективности**

В таблице 8 представлены описательные статистики переменных, включенных в регрессионную модель.

Анализ описательной статистики выявил значительный разброс значений как результативных показателей, так и предикторов, что подтверждает возможность регрессионного анализа. Особенно заметна вариация рентабельности продаж, где

высокое стандартное отклонение объясняется присутствием компаний с отрицательной прибылью.

Матрица парных корреляций представлена в таблице 9.

Корреляционный анализ подтвердил статистически значимую положительную связь между индексом институционализации КСО и ключевыми показателями эффективности. Наиболее сильная зависимость выявлена с производительностью труда ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,01$ ), что указывает на существенное влияние развитых институтов КСО на эффективность использования трудовых ресурсов. Регрессионный анализ (таблица 10) детализирует эти взаимосвязи.

Таблица 11  
Table 11

**Результаты регрессионного анализа влияния ИИКСО на производительность труда**  
**Results of regression analysis of the impact of ICSO on labor productivity**

Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение
Константа	-345,21	128,45	-2,69	0,009
ИИКСО	298,76	89,32	3,34	0,001
Логарифм выручки	32,45	14,87	2,18	0,033

$R^2 = 0,367$

Скорректированный  $R^2 = 0,342$

F-статистика = 14,56 ( $p=0,000$ )

*Источник:* составлено автором по материалам исследования.

Регрессионная модель демонстрирует статистически значимое положительное влияние индекса институционализации КСО на рентабельность компаний. Увеличение ИИКСО на 0,1 пункта ассоциируется с ростом рентабельности в среднем на 3,87 процентных пункта при прочих равных условиях. Модель в целом значима на уровне 1 % и объясняет около 21 % вариации рентабельности.

Регрессионный анализ влияния ИИКСО на производительность труда (табл. 11) показывает еще более выраженное влияние институционализации КСО на производительность труда. Увеличение ИИКСО на 0,1 пункта связано с ростом производительности труда на 29,9 тыс. руб. на человека. Модель обладает большей объясняющей способностью ( $R^2=0,367$ ) и высокой статистической значимостью.

### Выводы

Проведенное исследование позволило оценить уровень институционализации корпоративной социальной ответственности на предприятиях Дальнего Востока России. Анализ документов 68 крупнейших компаний ДФО показал средний уровень зрелости соответствующих практик, однако этот показатель скрывает существенную отраслевую дифференциацию. Предприятия ТЭК и энергетики демонстрируют высокий уровень развития институтов КСО, в то время как компании сферы услуг и ритейла значительно отстают в этом процессе.

Качественный анализ выявил структурные дисбалансы в корпоративных практиках. Наиболее развитыми оказались институты, связанные с операционной деятельностью — охраной труда, промышленной безопасностью и экологической политикой. В то же время стратегические элементы КСО, такие как работа с правами человека и потребителями, развиты недостаточно. Это свидетельствует о том, что социальная ответственность воспринимается прежде всего как инструмент

управления рисками, а не стратегический ресурс развития.

Важным результатом работы является эмпирическое подтверждение положительной связи между уровнем институционализации КСО и экономической эффективностью компаний. Эконометрический анализ показал статистически значимое влияние индекса ИИКСО на рентабельность продаж и, в еще большей степени, на производительность труда. Это предоставляет менеджменту компаний веские экономические аргументы в пользу инвестиций в формализацию и развитие систем КСО, демонстрируя, что социальная ответственность не является сугубо затратной статьей, но может способствовать укреплению конкурентных преимуществ. Полученные результаты согласуются с теоретическими ожиданиями и свидетельствуют о том, что инвестиции в развитие институтов КСО могут способствовать повышению как рентабельности, так и производительности труда [6].

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в разработанном методологическом инструментарии — интегральном индексе ИИКСО и институциональной матрице на базе ISO 26000, которые позволяют перейти от качественных описаний к количественным оценкам и сравнительному анализу.

Научная новизна исследования заключается в количественной оценке данного влияния для специфического дальневосточного контекста, характеризующегося преобладанием ресурсно-ориентированных отраслей. Более сильное влияние на производительность труда по сравнению с рентабельностью может объясняться тем, что механизмы воздействия КСО на трудовую эффективность (мотивация персонала, снижение текучести кадров, улучшение репутации работодателя) проявляются более непосредственно и быстрее, чем каналы влияния на финансовые результаты.

Выявленные закономерности имеют практическую значимость для менеджмента компаний, обосновывая экономическую целесообразность инвестиций в развитие корпоративной социальной ответственности. Полученные результаты также могут быть использованы при разработке региональных программ поддержки социально ответственного бизнеса, поскольку демонстрируют взаимосвязь между социальными и эконо-

мическими аспектами устойчивого развития территорий.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном анализе роли неформальных институтов, изучении эффективности конкретных механизмов интеграции КСО в систему корпоративного управления, а также в проведении динамического анализа для оценки траекторий развития выявленных моделей институционализации.

### Список источников

1. Бир С. Мозг фирмы. М.: Радио и связь, 1993. 416 с.
2. Полтерович В. М. Элементы теории реформ. М.: Экономика, 2007. 447 с.
3. Смирнова Е. В., Смирнов Г. С. Развитие институтов социальной ответственности бизнеса // Теория и практика общественного развития. 2015. № 12. С. 131–133.
4. Соловьев Д. Б., Захарьина П. И. Перспективы инновационного развития Дальнего Востока: территории опережающего развития // Инновации. 2017. № 2 (220). С. 74–80.
5. Сорокина Е. А. Тренды корпоративной социальной ответственности бизнеса в России // Вестник Челябинского государственного университета. 2019. № 9 (431). С. 182–188. DOI: 10.24411/1994-2796-2019-10920
6. Ткаченко И. Н., Раменская Л. А. Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) // Управленческие науки. 2016. № 3. С. 85–94.
7. Тумилевич Е. Н. К сущности корпоративной социальной ответственности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 7. С. 118–129.
8. Тумилевич Е. Н. Специфика институтов социально-ориентированной деятельности // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4, ч. 2. (45-2). С. 913–916.
9. Чеглакова Л. М., Батаева Б. С., Мелитонян О. А. Характерные черты социальной ответственности и этики в организациях малого и среднего бизнеса в России // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 1. С. 63–94.
10. Шулимова А. А. Модель человека институционального в теории и идеологии социально ответственного бизнеса России // International Journal of Advanced Studies. 2017. Т. 7, № 3. С. 64–84. DOI: 10.12731/2227-930X-2017-3-64-84.
11. Crişan-Mitra C. S., Stanca L., Dabija D. C. Corporate social performance: An assessment model on an emerging market // Sustainability. 2020. Т. 12, № 10. С. 4077. DOI: 0.3390/su12104077.
12. Fatima T., Elbanna S. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework // Journal of Business Ethics. 2022. № 183. С. 105–121. DOI: 10.1007/s10551-022-05047-8.
13. Ghazinoori A., Sandhu M. S., Sarker A. Institutional view of corporate social responsibility in the Iranian context // Journal of Asia Business Studies. 2024. Т. 18, № 3. С. 712–736. DOI: 10.1108/jabs-02-2023-0050.
14. Gutterman A. Fair Operating Practices: A Guide for Sustainable Entrepreneurs // SSRN Electronic Journal. 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4567165.
15. Štrukelj T., Zlatanović D., Nikolić J., Sternad Zabukovšek S. The viable system model's support to social responsibility // Kybernetes. 2021. Т. 50, № 3. С. 812–835. DOI: 10.1108/K-12-2019-0860.

### References

1. Beer S. *Mozg firme = Brain of the Firm*. Moscow, Radio i svyaz'; 1993. 416 p. (In Russ.).
2. Polterovich VM. *Elementy teorii reform = Elements of the Theory of Reforms*. Moscow, Ekonomika; 2007. 447 p. (In Russ.).
3. Smirnova EV, Smirnov GS. Development of institutions of social responsibility of business. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2015;(12):131-133. (In Russ.).

4. Solov'ev DB, Zakhariina PI. Prospects for innovative development of the Far East: territories of advanced development. *Innovatsii = Innovations*. 2017;2(220):74-80. (In Russ.).
5. Sorokina EA. Trends of corporate social responsibility of business in Russia. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2019;9(431):182-188. DOI: 10.24411/1994-2796-2019-10920 (In Russ.).
6. Tkachenko IN, Ramenskaya LA. The impact of corporate social responsibility on the capitalization of companies (results of an empirical study). *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2016;(3):85-94. (In Russ.).
7. Tumilevich EN. To the essence of corporate social responsibility. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2016;(7):118-129. (In Russ.).
8. Tumilevich EN. Specifics of institutions of socially oriented activity. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2014;4,2(45-2):913-916. (In Russ.).
9. Cheglakova LM, Bataeva BS, Melitonian OA. Characteristic features of social responsibility and ethics in small and medium-sized businesses in Russia. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2018;16(1):63-94. (In Russ.).
10. Shulimova AA. Model' cheloveka institutsional'nogo v teorii i ideologii sotsial'no otvetstvennogo biznesa Rossii [Institutional Human Model in the Theory and Ideology of Socially Responsible Business in Russia]. *International Journal of Advanced Studies*. 2017;7(3):64-84. DOI: 10.12731/2227-930X-2017-3-64-84. (In Russ.).
11. Crişan-Mitra CS, Stanca L, Dabija DC. Corporate social performance: An assessment model on an emerging market. *Sustainability*. 2020;12(10):4077. <https://doi.org/10.3390/su12104077>.
12. Fatima T, Elbanna S. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*. 2022;183:105-121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>.
13. Ghazinoori A, Sandhu MS, Sarker A. Institutional view of corporate social responsibility in the Iranian context. *Journal of Asia Business Studies*. 2024;18(3):712-736. <https://doi.org/10.1108/jabs-02-2023-0050>.
14. Gutterman A. Fair Operating Practices: A Guide for Sustainable Entrepreneurs. *SSRN Electronic Journal*. 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4567165.
15. Štrukelj T, Zlatanović D, Nikolić J, Sternad Zabukovšek S. The viable system model's support to social responsibility. *Kybernetes*. 2021;50(3):812-835. DOI: 10.1108/K-12-2019-0860.

### Информация об авторе

**Е. Н. Тумилевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент высшей экономической школы Института экономики и управления.

### Information about the author

**E. N. Tumilevich** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the higher school of economics.

---

Статья поступила в редакцию 01.10.2025; одобрена после рецензирования 09.11.2025; принята к публикации 15.12.2025

The article was submitted 01.10.2025; approved after reviewing 09.11.2025; accepted for publication 15.12.2025

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.