

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГУМАНИТАРНОЙ ПОЛИТИКИ И МОДЕРНИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ НОРМ ESG

Аннотация

Статья посвящена формированию концепции **ценностно-ориентированной корпоративной культуры** как системного гуманитарного посредника между стратегиями государства, корпоративными стандартами ESG(R) и глобальными рамками Организации Объединенных Наций. Исследование выполнено в русле современной институциональной теории и ценностного подхода к управлению. На основе сопоставительного анализа стратегических документов Российской Федерации, доктринальных источников (включая «Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании» Всемирного Русского Народного Собора и Основы социальной концепции Русской Православной Церкви), а также трех национальных стандартов ESG(R) — ЭКГ (ГОСТ Р 71198-2023), КПД (ГОСТ Р 72119-2025) и СОКБ — предложена модель расширенного формата **ESG(R)+H (Human)**, включающего гуманитарное измерение корпоративной ответственности.

В статье обосновывается, что Россия не противопоставляет себя мировым ESG-тенденциям, а предлагает их гуманитарное переосмысление в духе ооноцентричности — с опорой на традиционные российские духовно-нравственные и общечеловеческие духовно-нравственные ценности. Научная новизна заключается в обосновании операционализируемости ценностных ориентиров через национальные стандарты ESG(R), а также в выдвижении аргументированной гипотезы о возможности обновления **Глобального договора ООН** с включением гуманитарного блока, отражающего ценности человеческой идентичности и культурного многообразия. Практическая значимость состоит в предложении методики интеграции блока *Human* в существующие стандарты ЭКГ и СОКБ и в формировании дорожной карты согласования корпоративных стратегий с приоритетами ценностно-ориентированной политики государства.

Ключевые слова: корпоративная культура, ESG(R), ESG(R)+H, ценностно-ориентированная политика, духовно-нравственные ценности, человеческая идентичность, Глобальный договор ООН, ЭКГ-рейтинг, КПД-рейтинг, СОКБ.

Авторы

Волобуев Сергей Григорьевич

Заместитель генерального директора, директор Департамента социальных и гуманитарных проектов ООО «ICS Consulting», старший научный сотрудник Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия имени Д.С. Лихачева (Институт наследия), эксперт Центра социально-консервативной политики (Москва, Россия)



Илья Владимирович Рыбальченко

Преподаватель кафедры управления и права Института международных экономических связей, преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта (Москва, Россия)



Введение. Методологические основания и научная новизна

Современная трансформация корпоративного управления сопровождается смещением акцентов от сугубо экономико-рациональных к **ценностно-гуманитарным основаниям развития**. В этом контексте Россия демонстрирует уникальный подход: не противопоставляя себя глобальной ESG-повестке, она предлагает ее **гуманитарное расширение** в рамках ооноцентричного мирового порядка. Целью настоящей работы является теоретическое обоснование и методологическая формализация концепта **ценностно-ориентированной корпоративной культуры** как инструмента реализации государственной политики и одновременно как платформы для международного диалога по обновлению Глобального договора ООН.

Методологически исследование опирается на сочетание:

1. Сопоставления и анализа стратегических документов (нацбезопасность, традиционные ценности, внешняя и гуманитарная политика РФ);

2. Нормативно-этического анализа религиозных и общественных источников ценностей (ВРНС, РПЦ, традиционные религии);

3. Институционального анализа трех утвержденных национальных стандартов ESG(R);

4. Конструктивного моделирования — проектирования расширенной рамки *ESG(R)+H*, включающей гуманитарные критерии (идентичность, достоинство, этику технологий);

5. Системного синтеза — выявления корреляций между государственной ценностной политикой, корпоративными метриками и международными гуманитарными нормами.

Научная новизна заключается в обосновании того, что:

- ценностно-ориентированная корпоративная культура может быть операционализирована в рамках ESG(R);

- гуманитарное измерение (*Human*) способно восполнить существующий разрыв между технологическим прогрессом и сохранением человеческой идентичности (культурной, личностной, национальной);
- Россия предлагает не отрицание, а **переосмысление** Глобального договора ООН с акцентом на человекоцентризм и цивилизационное многообразие.

Основные гипотезы

H1. Ценностно-ориентированная корпоративная культура обеспечивает согласованность между стратегическими целями государства и практиками корпоративной ответственности, превращая ESG(R) не в альтернативу, а в развитие Глобального договора ООН.

H2. Национальные стандарты ЭКГ, КПД и СОКБ образуют внутренне согласованную архитектуру операционализации ценностей — от управленческих процедур и демографических приоритетов до нематериального общественного капитала.

H3. Введение гуманитарного блока **H (Human)** — идентичность, достоинство, этика ИИ и данных — повышает устойчивость корпоративной культуры и снижает этические риски цифровизации.

H4. Обновленный Глобальный договор ООН, включающий ценности человеческой идентичности и сосубъектность НКО и НПО, обеспечит большую легитимность и гибкость международных норм корпоративной ответственности в многополярном мире.

Ценностно-гуманитарное изменение корпоративной культуры и ESG(R). Россия не отвергает международные принципы устойчивого развития (ESG) и инициативы ООН, такие как Глобальный договор, а напротив — сохраняет приверженность ооноцен-

тричному мировому порядку (ориентированному на институциональные механизмы ООН). При этом происходит их гуманитарное и культурно-ценностное переосмысление: национальные ESG(R)-инициативы рассматриваются не как альтернатива, а как развитие общего глобального курса с учетом культурно-цивилизационного многообразия мира. Так, российская экономика интегрирует подходы ESG и Глобального договора ООН, адаптируя их к своим приоритетам — демографическим вызовам и духовно-нравственным ценностям.

Ключевой тезис состоит в том, что российский бизнес и общественность предлагают дополнить глобальную повестку ценностями **защиты человеческой идентичности**, ориентацией на гуманистическое развитие и сохранение цивилизационной самобытности народов. Предлагается инициировать подготовку новой редакции Глобального договора ООН к его 80-летию (2025) и к 80-летию Всеобщей декларации прав человека (2028), включив туда эти новые ценностные ориентиры. В преддверии этих юбилейных дат — 80-летия создания ООН (октябрь 2025 г.) и предстоящего 80-летия Всеобщей декларации прав человека (2028) — в России зарождаются инициативы по обновлению гуманитарных основ международного сотрудничества. Это подчеркивает стремление России не противопоставлять себя мировым тенденциям ESG, а обогащать их новым ценностным содержанием, опираясь на принципы человекоцентричности и уважения культурного многообразия [1; 6].

Корпоративная культура как элемент ценностно-ориентированной политики государства. В российском дискурсе корпоративная культура теперь осмысливается через призму политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей [2]. Постепенно укореняется понимание **ценност-**

но-ориентированной корпоративной культуры как отражающей общенациональные цели ценностно-ориентированной государственной политики. Иными словами, бизнес-организации призваны разделять и транслировать базовые духовно-нравственные принципы, которыми руководствуется государство.

Доктринальные основания. Эту ценностную рамку задает корпус стратегических документов России последних лет [12–15]. К ключевым из них относятся: *Стратегия национальной безопасности РФ* (утв. Указом Президента № 400 от 02.07.2021), *Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей* (утв. Указом Президента № 809 от 09.11.2022), *Концепция внешней политики РФ* (утв. 31.03.2023) и *Концепция гуманитарной политики РФ за рубежом* (2022). Эти документы формируют национальную идею ценностного развития, согласно которой традиционные ценности рассматриваются как основа единства общества и суверенитета страны. Например, *Стратегия национальной безопасности (2021)* прямо закрепляет перечень традиционных ценностей — жизнь, достоинство личности, права и свободы, патриотизм, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, справедливость, милосердие и др.. *Основы государственной политики о традиционных ценностях (2022)* определяют традиционные ценности как «нравственные ориентиры, формирующие мировоззрение граждан России, передаваемые от поколения к поколению, лежащие в основе общероссийской идентичности и единого культурного пространства страны». В совокупности стратегические доктрины последних лет утверждают ценностные ориентиры развития России, в рамках которых **корпоративная культура** должна выступать проводником духовно-нрав-

ственных принципов в повседневных бизнес-практиках и в международных коммуникациях.

Культурно-нравственные основания ESG(R). Вклад Всемирного Русского Народного Собора (ВРНС). Задолго до появления аббревиатуры ESG важные этические ориентиры для бизнеса в России были сформулированы общественно-религиозным институтом — Всемирным Русским Народным Собором. На VIII ВРНС в 2004 году был принят **«Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании»** [10], задавший морально-этическую основу национальной модели корпоративной ответственности. В этом документе декларировались принципы, предвосхищавшие современные подходы к компоненту «G» (управление) ESG: провозглашалось, что *богатство не должно быть самоцелью, труд является служением*, конкуренция должна быть честной, а коррупция недопустима. В частности, Свод 2004 года детально указывал на губительную пагубность коррупции и недопустимость незаконного вмешательства органов власти в конкуренцию и разрешение хозяйственных споров. Эти идеи — **«богатство как средство созидания», «труд как служение», приоритет добросовестной конкуренции и противодействие коррупции** — впоследствии легли в основу российского понимания ответственного корпоративного управления [4; 5; 11].

Социальные концепции РПЦ и традиционных религий. Схожие ценностные принципы закреплены в доктринальных документах традиционных религий России. *Основы социальной концепции Русской Православной Церкви (2000)* [8], а также аналогичные социальные доктрины мусульман, иудеев, буддистов формируют ценностную базу общественной ответственности, созвучную пропущенной через призму российских ценностей ESG-повестке. В них утверждается приоритет человека (человекоцентризм) и милосердия, провозглашается труд на благо ближ-

них как добродетель, подчеркивается обязанность заботы о справедливости в обществе и о Божием творении (окружающей природе). Важна универсальность этих идей: по сути, они выражают традиционные общечеловеческие духовно-нравственные ценности, разделяемые представителями разных культур и цивилизаций. Показательно, что на площадке ВРНС в президиуме собора совместно заседают православный Патриарх, муфтий, раввин и буддийский лама — и предмет их обсуждения касается общих для всех людей проблем. Таким образом, традиционные религиозные общины вносят вклад в **этическое обоснование ESG(R)**, закрепляя абсолютную ценность человеческого достоинства, согласие разных народов и ответственность человека перед обществом и природой.

Вклад деловых объединений. В продвижении принципов устойчивого развития заметную роль играют и бизнес-ассоциации. В частности, общероссийская организация малого и среднего предпринимательства **«ОПОРА РОССИИ»** выступает носителем институциональной корпоративной культуры в секторе МСП и союзником государства в реализации ESG-ориентиров. В структуре «Опоры» действует Комитет по вопросам экологии и устойчивого развития, объединяющий интересы бизнеса, государства и общества. Эта площадка организует экспертные форумы и образовательные инициативы, направленные на просвещение предпринимателей в области ESG. Так, в 2022 году Комитет запустил серию обучающих вебинаров для руководителей малого и среднего бизнеса, посвященных истории и практике устойчивого развития, отчетности ESG и национальной повестке. Через такие мероприятия бизнес-объединения вовлекают широкий круг предприятий в ценности и практическую реализацию Целей устойчивого развития в их российском понимании. Подобные институты — ОПОРА, Российский союз

промышленников и предпринимателей (РСПП) и др. — становятся проводниками культуры корпоративной ответственности, распространяя принципы ESG(R) в деловой среде.

Российские национальные стандарты ESG(R). В 2023–2025 гг. в России была разработана собственная система стандартов и рейтингов корпоративной ответственности, представляющая син-

тез лучших мировых практик ESG с учетом российской специфики (акцент на семейно-демографической политике, традиционных ценностях и корпоративной культуре). К основным компонентам этой системы относятся три утвержденных стандарта: **ЭКГ-рейтинг**, **КПД-рейтинг** и **СОКБ** (Стандарт общественного капитала бизнеса). Ниже приведен их обзор:

Стандарт	Суть и назначение	Ценностный акцент
ЭКГ-рейтинг <i>ГОСТ Р 71198–2023</i>	Российский функциональный аналог ESG: система оценки корпоративной ответственности по трем блокам — экология, кадровая политика, взаимодействие с государством. Запущен в 2023 г. при поддержке Госдумы, АСИ, РСПП и Минпромторга РФ. Охватывает свыше 95% крупных и средних предприятий (на основе раскрытия нефинансовой отчетности).	Добросовестность, прозрачность, социальная ответственность. (Фокус — доверие к бизнесу через открытую отчетность и этическое управление.)
КПД-рейтинг <i>ГОСТ Р 72119–2025</i>	Специализированный инструмент измерения вклада бизнеса в поддержку семьи и демографии. Разработан в исполнение поручения Президента РФ, стартовал в июне 2025 г. (ПМЭФ-2025). Оценивает демографическую ответственность работодателей по данным госреестров (доля сотрудников в браке, число детей на сотрудника и др.). Автоматически охватывает ~2,3 млн работодателей России.	Человекоцентризм, устойчивость общества. (Фокус — инвестиции бизнеса в человеческий капитал, семейное благополучие и демографическое будущее страны.)
СОКБ <i>Стандарт общественного капитала бизнеса</i>	Комплексная система добровольной оценки корпоративной культуры и устойчивого развития компании. Совмещает критерии ESG, Цели устойчивого развития ООН и национальные приоритеты. Проект стандарта разработан при участии Минэкономразвития РФ и АНО «Общественный капитал», пилотное тестирование прошло в 2023 г. (94 показателя по 4 направлениям: экономика, управление, забота о сотрудниках, экология).	Духовно-нравственные и культурные факторы успеха. (Фокус — оценка нематериальных активов: доверия, вовлеченности, этики корпоративной среды и вклада в общественное развитие.)

Как видно, национальные стандарты ESG(R) адаптируют международную повестку к российскому контексту. Они вводят дополнительные показатели, учитывающие приоритет семьи и демографии (КПД), доверие между бизнесом и государством (ЭКГ), а также духовно-нравственный климат внутри компаний (СОКБ). В совокупности эти инструменты образуют целостную экосистему корпоративной социальной ответственности, объединяющую традиционные ценности, актуальные компоненты ESG и особенности национальной политики.

Декларация принципов российской корпоративной культуры. Ав-

торы настоящего обзора принимали непосредственное участие в разработке представленного вниманию российского бизнеса осенью 2025 года концептуального документа — *«Коалиция создателей. Декларация принципов российской корпоративной культуры и корпоративной социальной ответственности»* [7]. Декларация представляет собой не политический акт, а смысловую рамку, интегрирующую различные ESG(R)-инициативы России и соотносящую их с международными ориентирами в гуманитарной сфере — и она открыта к присоединению и подписанию бизнесом страны. Проще говоря, **Декларация принципов кор-**

поративной культуры выступает ценностным каркасом для согласования российских ESG(R)-подходов с универсальными ориентирами ООН в области прав человека и устойчивого развития. Она задает общую **смысловую опору** для всех трех стандартов (ЭКГ, КПД, СОКБ), увязывая их между собой на основе единой системы ценностей. Это способствует тому, что национальные ESG(R)-инициативы развиваются в русле глобальных целей, но с учетом цивилизационной самобытности России.

Новейшие вызовы: цифровизация и искусственный интеллект. Современная цифровая трансформация ставит новые **этические вызовы** перед корпоративной ответственностью. Существующие стандарты ESG(R) пока не охватывают должным образом проблемы этики искусственного интеллекта, биобезопасности, сохранения человеческой субъектности в условиях тотальной цифровизации. В частности, ни один из нынешних рейтингов прямо не учитывает вопросы ответственного применения ИИ и защиты данных, хотя эти технологии уже серьезно влияют на общество. Уровень прозрачности в части реальных практик корпоративной культуры и социального капитала компаний также остается ограниченным, а новые виды рисков (дискриминационные алгоритмы, технологическая безработица, эрозия приватности) требуют выработки обновленных критериев оценки.

В ответ на эти риски российские эксперты предлагают ввести концепцию **«этики идентичности»** — как гуманитарного ответа на вызовы цифровой среды. Речь идет о формировании принципов, которые ставят во главу угла сохранение человеческой идентичности и достоинства в эпоху бурного развития технологий. Сегодня на повестке стоит *защита самой сущности человека от угроз технологического детерминизма*. Информационные, когнитивные, биомедицинские и социальные технологии бросают вызов не только

правам, но и идентичности личности. Поэтому возникает необходимость дополнить ESG-подход четвертым измерением — **«Н» (Human)**, фокусирующимся на человеке: его идентичности, достоинстве, высших целях и смыслах развития. Такой расширенный подход можно условно обозначить формулой **«ESG(R)+H»**, где экологическим, социальным и управленческим компонентам добавляется **гуманитарное измерение** корпоративной ответственности. Внедрение блока *Human* позволило бы учитывать этику цифровых инноваций, сохранению культурного наследия и разнообразия, обеспечению контроля человека над технологиями.

Отрадно, что архитектура российских стандартов открыта для подобных дополнений. В частности, методики ЭКГ- и СОКБ-рейтингования уже сейчас могут включать новые критерии — например, *этику ИИ, биоэтику, устойчивое управление данными* — с опорой на лучшие международные практики (такие как NIST AI RMF, Монреальская декларация по ИИ). Тем самым Россия стремится предвосхитить глобальную повестку, поставив в центр не технологии, а **человека**, и не наоборот.

Гуманитарная инициатива — 2028 и обновление Глобального договора ООН. Новым вектором развития корпоративно-гуманитарной повестки стала общественная **«Гуманитарная инициатива — 2028»**, выдвинутая российскими интеллектуалами и общественными деятелями. В октябре 2025 г. на портале «Евразия.Эксперт» был опубликован программный документ этой инициативы — *«Декларация человеческой идентичности, высших целей и принципов всеобщего развития»* [6]. Этот интеллектуальный манифест, подготовленный группой российских ученых и общественных деятелей к 80-летию ООН и предстоящему 80-летию Всеобщей декларации прав человека, провозглашает ряд философских принципов для обновления глобального сотрудничества. В основе документа лежат

идеи единства человеческой природы, приоритета духовного над материальным, единства исторической судьбы человечества при сохранении культурного многообразия. **Человеческая идентичность** провозглашена в Декларации как неприкосновенная константа, не подлежащая технократической трансформации, и как фундамент глобального развития. Принципы общественного развития, согласно этому манифесту, должны соответствовать подлинной природе человека и способствовать ее сохранению в будущем.

Инициаторы «Гуманитарной инициативы — 2028» ставят цель развернуть широкую международную дискуссию, чтобы *обновить понимание концепции прав человека и устойчивого развития*, а также скорректировать содержание международных стандартов в этих сферах, включая трактовку корпоративной социальной ответственности. По сути, предлагается **переосмысление Глобального договора ООН** в человекоцентричном ключе. Такой обновленный глобальный нарратив должен вернуть Организации Объединенных Наций роль координатора многостороннего диалога, обеспечивая баланс между универсальными ценностями и цивилизационным многообразием [1].

Российский бизнес, опираясь на национальные стандарты ESG(R) и ценностно-ориентированную корпоративную культуру, может внести вклад в этот процесс. К 2028 году — символическому рубежу 80-летия Декларации прав человека — предполагается инициировать обновление глобальных соглашений о корпоративной ответственности с учетом новых гуманитарных ориентиров. В условиях формирования многополярного мира ответственная российская бизнес-общественность может инициировать подготовку новой редакции Глобального договора ООН, закрепив среди его ценностей защиту человеческой идентичности, гуманистические принципы развития и сохра-

нение цивилизационной самобытности народов. Такой Глобальный договор должен стать более конкретным и чувствительным к контексту разных культур. Обновленный Глобальный договор должен учитывать культурно-цивилизационное многообразие и включать в число полноправных субъектов помимо бизнеса также НКО и НПО, которые вместе с бизнесом несут совместную ответственность за соблюдение прав и достоинств человека и сохранение идентичности сообществ.

Эти инициативы свидетельствуют, что Россия выступает не против международной ESG-повестки, а стремится **обогатить ее гуманитарными смыслами**. Национальные проекты ESG(R) рассматриваются как шаг навстречу обновленному глобальному компромиссу, где развитие измеряется не только экономическими и экологическими категориями, но и степенью защиты человеческого в человеке.

Корпоративная культура как гуманитарный медиатор. Подводя итог, можно утверждать, что **корпоративная культура** в современной России становится важным инструментом реализации ценностно-ориентированной политики и своего рода гуманитарным посредником между государством, бизнесом, обществом и международными институтами. Благодаря синтезу традиционных ценностей и ESG-принципов она связывает воедино три уровня взаимодействия:

- **Государственный уровень:** стратегические документы и политика РФ, направленные на укрепление духовно-нравственных основ развития (нацбезопасность, традиционные ценности, внешнеполитическая и гуманитарная концепции).
- **Корпоративный уровень:** стандарты ESG(R) и практики ответственного бизнеса, добровольно берущего на себя социальные и экологические обязательства в русле национальных приоритетов.

- **Глобальный уровень:** универсальные рамки ООН (Цели устойчивого развития, Глобальный договор) и новые международные инициативы, нацеленные на человекоцентричное развитие.

На стыке этих уровней формируется целостная модель **ценностно-ориентированной корпоративной культуры России**. Ее отличительная черта — **ооноцентричность** (приверженность базовым идеалам и институтам ООН) в сочетании с глубокой укорененностью в собственных духовно-культурных традициях. По сути, Россия не противопоставляет себя глобальной ESG-повестке, а выступает ее гуманитарным продолжателем и обновителем. Такая позиция может быть выражена формулой «*ESG(R)+H*»: экологическое, социальное, управленческое и **гуманитарное** измерения корпоративной ответственности. Добавление компонента *Human* означает акцент на защите человеческого достоинства, идентичности и высших целей развития в деятельности корпораций.

Корпоративная культура, основанная на ценностях, становится тем связующим звеном, которое позволяет перевести язык стратегических национальных целей на язык повседневной деловой практики и одновременно донести до международного сообщества особый опыт и подходы российского бизнеса. В этом состоит ее миссия гуманитарного медиатора. В перспективе такая модель способна укрепить доверие и сотрудничество между странами, демонстрируя, что принципы ESG универсальны, но пути их достижения могут учитывать культурно-цивилизационную специфику. Российский пример показывает: устойчивое развитие обретает дополнительную силу, когда оно опирается не только на «зеленые» стандарты и экономические расчеты, но и на **вечные ценности** человечности.

Полученные результаты позволяют не просто сформулировать четыре ис-

следовательские гипотезы, но и показать, за счет каких механизмов каждая из них подтверждается. Это важно, поскольку предметом исследования является не отдельная управленческая техника, а целостная связка «государственная ценностная политика — корпоративная культура — международная нормативная среда». Ниже мы по шагам фиксируем логику доказательства.

Н1. Ценностно-ориентированная корпоративная культура обеспечивает согласованность между стратегическими целями государства и практиками корпоративной ответственности, превращая ESG(R) не в альтернативу, а в развитие Глобального договора ООН.

Во-первых, стратегические документы Российской Федерации (Стратегия национальной безопасности; Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных духовно-нравственных ценностей; Концепция внешней политики; Концепция гуманитарной политики за рубежом) фиксируют набор базовых ценностей: достоинство человека, справедливость, ответственность бизнеса перед обществом, приоритет семьи и демографической устойчивости, уважение культурной самобытности, социальная солидарность. Это — нормативно закрепленная этическая рамка развития.

Во-вторых, эти же категории (достоинство, защита человека, социальная ответственность, отказ от коррупции, экологическая ответственность) присутствуют в международной архитектуре устойчивого развития: в Принципах Глобального договора ООН, в логике прав человека, трудовых стандартов, экологической ответственности и противодействия коррупции [3].

То есть государственная ценностная политика и глобальные ориентиры оказываются не конкурирующими, а совпадающими по содержанию. Российская позиция не отрицает универсальные принципы, а интерпретирует их через

собственный культурный и демографический контекст.

В-третьих, корпоративная культура в такой конструкции получает не политическую нагрузку, а посредническую. Она становится каналом перевода ценностной рамки государства (традиционные духовно-нравственные и общечеловеческие ценности) в язык управленческих практик компаний, которые признаются международно легитимными (ESG, Глобальный договор). Это и есть содержательное наполнение термина «ценностно-ориентированная корпоративная культура».

Следствие: ESG(R), действующая в российском контуре, не противостоит ООН-подходу, а предъясняется как его конкретизация, адаптированная к национальным социальным рискам (семья, демография, доверие, идентичность). Тем самым Н1 считается доказанной: мы наблюдаем совместимость и взаимодополняемость, а не конфликт.

Н2. Национальные стандарты ЭКГ, КПД и СОКБ образуют внутренне согласованную архитектуру внедрения ценностей — от процедур управления и отчетности до демографической ответственности и общественного капитала.

Во-первых, каждый из трех стандартов закрывает свой участок реальной практики.

- ЭКГ (ГОСТ Р 71198-2023) задает измеримые требования к управлению, взаимодействию с государством, кадровой политике и экологической ответственности. Это то, что обычно относят к «G» (governance) и части «S» (social) в ESG: честность, прозрачность, отсутствие коррупции, социальная ответственность.
- КПД (ГОСТ Р 72119-2025) вводит количественные метрики демографической ответственности работодателя (семья, рождение и воспитание детей, поддержка работника как родителя). Это переносит социальную составляющую из абстрактной

плоскости «благополучие работников» в плоскость демографической устойчивости общества и межпоколенческой преемственности. Иначе говоря, КРП социальной ответственности становятся не имиджевыми, а репродуктивными и статистически отслеживаемыми.

- СОКБ (Стандарт общественного капитала бизнеса) интегрирует экономические, управленческие, социальные и экологические аспекты, но в отличие от классических ESG-моделей делает акцент на доверии, вовлеченности, репутации и корпоративной культуре как форме общественного капитала. То есть он фиксирует нематериальную сторону устойчивого развития — не только соблюдение регуляции, но и качество социальных связей между бизнесом, людьми и территориями.

Во-вторых, эти три стандарта логически стыкуются. ЭКГ формирует «скелет управляемости и прозрачности», КПД фиксирует «социальную репродуктивность и ответственность за будущее населения», СОКБ фиксирует «качество социального тела организации и ее вклад в общественный капитал». Это не три конкурирующих реестра, а три слоя одной системы.

В-третьих, эти стандарты переводят ценности в операционные метрики. Семья и человеческое достоинство перестают быть сугубо декларативными категориями и становятся предметом расчета и сравнения. Значит, ценностная рамка может быть встроена в управленческий цикл — планирование, аудит, стимулы. Это и есть критерий операционализации.

Следствие: Н2 подтверждается. Мы видим, что ценностно-ориентированная логика действительно имеет инструменты практической реализации и контроля.

Н3. Введение гуманитарного блока Н (Human) — идентичность, достоинство, этика ИИ и данных — повы-

шает устойчивость корпоративной культуры и снижает этические риски цифровизации.

Во-первых, действующие стандарты ESG- и ESG(R)-типа в их классическом виде в основном описывают экологическую ответственность, социальную поддержку работников, качество управления и антикоррупцию. Но они слабо учитывают новые риски технологического уклада: алгоритмическую дискриминацию, утрату приватности, вмешательство в поведение сотрудников и клиентов через сбор и анализ персональных данных, зависимость от решений систем искусственного интеллекта, угрозы биобезопасности.

Во-вторых, эти риски напрямую касаются человеческой идентичности и достоинства. Если алгоритм подменяет человеческое решение, если корпорация обращается с работником как с массивом данных, а не как с личностью, то корпоративная культура начинает разрушаться изнутри. Возникает недоверие. Недоверие разрушает общественный капитал. Упадок общественного капитала снижает легитимность компании в глазах общества и государства. Это управленческий риск, а не только моральный.

В-третьих, предлагаемое расширение до формата ESG(R)+Н фиксирует, что защита человека от технологического подавления и обезличивания должна стать отдельным измерением ответственной корпоративной практики. Речь идет не о запрете технологий, а о том, что технологии не должны подменять человека — его свободу, его ответственность, его идентичность.

В-четвертых, блок Н можно интегрировать в уже существующие стандарты. В ЭКГ — как требования этики данных и прозрачности алгоритмов принятия решений. В СОКБ — как элемент оценки доверия к управлению, уважения субъектности работника, недопустимости манипулятивных практик. Это означает, что Н не является внешним лозунгом. Это конструктивно встраиваемый модуль.

Следствие: Н3 подтверждается. Блок Н — не абстрактная гуманитарная риторика, а механизм управленческой устойчивости в условиях цифровизации.

Н4. Обновленный Глобальный договор ООН, в котором закреплены защита человеческой идентичности и расширенная субъектность (в том числе НКО и НПО как полноправных участников ответственности), повышает легитимность и применимость международных норм корпоративной ответственности в многополярном мире.

Во-первых, действующая логика глобальной корпоративной ответственности исторически строилась вокруг крупного бизнеса и межгосударственных институтов. В современных условиях этого недостаточно. Значимую роль играют общественные структуры, религиозные организации, экспертные сообщества и локальные сообщества. Они формируют доверие и определяют границы допустимого поведения компаний, особенно в чувствительных сферах — от экологии до цифровой этики.

Во-вторых, включение НКО и НПО в число субъектов ответственности при обновлении Глобального договора ООН институционализирует это реальное распределение влияния. Тем самым корпоративная ответственность перестает быть чем-то «навязанным сверху» и становится договоренностью между бизнесом, обществом и государством.

В-третьих, признание ценности человеческой идентичности и культурно-цивилизационного многообразия в качестве легитимных оснований корпоративной ответственности делает международные стандарты применимыми в разных правовых и культурных системах. Это не ослабляет универсальные нормы, а делает их более конкретными и тем самым более исполнимыми.

Следствие: Н4 подтверждается. Мы видим, что переход от корпоративно-центричной к многоакторной ответ-

ственности делает глобальные нормы более жизнеспособными и ближе к реальным социальным ожиданиям.

Заключение

Первое. Российская модель ценностно-ориентированной корпоративной культуры не вступает в конфликт с международной рамкой устойчивого развития. Напротив, она стремится придать ей гуманитарную глубину: поставить в центр не только соблюдение процедур, но и сохранение человека как личности, семьи как основы демографии, общины как носителя культурной памяти.

Второе. Национальные стандарты ESG(R) — ЭКГ, КПД и СОКБ — делают ценностный язык управляемым. Они переводят категории «достоинство», «ответственность перед будущими поколениями», «общественный капитал» в систему измеряемых показателей и управленческих решений. Тем самым ценностно-ориентированная политика государства получает инструмент исполнения, а не остается декларацией.

Третье. Введение гуманитарного блока Н (Human) является необходимым условием устойчивости в цифровую эпоху. Если корпоративная ответственность не научится защищать

человеческую идентичность от давления технологий, сама идея ответственности утратит доверие и смысл.

Четвертое. Вынесенная в международный контур идея обновленного Глобального договора ООН демонстрирует, что речь идет не об изоляции, а об участии. Россия не предлагает разрушить глобальные нормы. Россия предлагает уточнить их так, чтобы они отражали реальную структуру современного мира: многополярного, культурно разнообразного, технологически агрессивного и в то же время гуманитарно уязвимого.

Именно в этом контексте ценностно-ориентированная корпоративная культура выступает тем самым «компасом ценностей». Этот компас выравнивает курс между тремя системами координат:

- стратегическими целями государства;
- внутренними стандартами корпоративной ответственности;
- международными гуманитарными ориентирами.

Такой компас не заменяет право, экономику и управление. Он задает направление движения: развитие должно оставаться человеческим по смыслу, культурно укорененным по форме и международно верифицируемым по процедурам.

Литература

1. Волобуев С.Г., Пастухов А.И. Гуманитарная инициатива — 2028: от 80-летия ООН к 80-летию Всеобщей декларации прав человека. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://eurasia.expert/gumanitarnaya-initsiativa-2028-ot-80-letiya-onn-k-80-letiyu-vseobshchey-deklaratsii-prav-cheloveka/> (дата обращения: 27.10.2025).
2. Волобуев С.Г., Рыбальченко И.В. Актуальные задачи управленческого консалтинга в контексте государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей // Муниципальная академия. — 2025. — № 4. — С. 55–67.
3. Глобальный договор Организации Объединенных Наций: поиск решений глобальных проблем. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.un.org/ru/36167> (дата обращения: 27.10.2025).
4. ГОСТ Р 71198–2023. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса. М.: Стандартиформ, 2024. — 43 с.
5. ГОСТ Р 72119–2025. Меры поддержки «Корпоративный демографический стандарт». Правила формирования корпоративных программ. Методика оценки работодателей (формирование КПД-рейтинга). М.: Стандартиформ, 2025. — 16 с.

6. «Декларация человеческой идентичности, высших целей и принципов всеобщего развития» — первый шаг «Гуманитарной инициативы — 2028». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://eurasia.expert/deklaratsiya-chelovecheskoy-identichnosti-vysshih-tseley-i-printsipov-vseobshchego-razvitiya/> (дата обращения: 27.10.2025).
7. Коалиция созидателей. Декларация принципов российской корпоративной культуры и корпоративной социальной ответственности. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ics-consulting.ru/coalition-contributions/> (дата обращения: 27.10.2025).
8. Основы социальной концепции Русской Православной Церкви. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.patriarchia.ru/article/105101> (дата обращения: 27.10.2025).
9. Российский союз промышленников и предпринимателей. Социальная хартия российского бизнеса. — М.: РСПП, 2021.
10. Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании Всемирного Русского Народного Собора. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://vrns.ru/documents/svod-nravstvennykh-printsipov-i-pravil-v-khozyaystvovanii/> (дата обращения: 27.10.2025).
11. Стандарт общественного капитала бизнеса (СОКБ). Перечень показателей и методические материалы. — М.: АНО «Общественный капитал», 2025. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://export-ugra.ru/upload/iblock/d41/0n8gl5r42gdh6iw53wbglp6mk1u8ebpq.pdf> (дата обращения: 02.10.2025).
12. Указ Президента Российской Федерации от 31 марта 2023 г. № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406543869/> (дата обращения: 27.10.2025).
13. Указ Президента Российской Федерации от 5 сентября 2022 г. № 611 «Об утверждении Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1564370/> (дата обращения: 02.10.2025).
14. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401325792/> (дата обращения: 02.10.2025).
15. Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/405679061/> (дата обращения: 27.10.2025).