УДК 316.4:334.02

© С. И. Нестерова[1], М. В. Рамзаев[2], *2026*

[1,2] Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка» (Университет «МИР»), Россия

E-mail [1]: nesvig@mail.ru

E-mail [2]: ramzaev@mail.ru

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В статье обосновывается актуальность социального капитала как нематериального ресурса управления российскими организациями в условиях цифровой трансформации, усиления неопределенности внешней среды и геополитической турбулентности. На основе социоресурсного подхода систематизированы виды и элементы социального капитала, выделены его структурные, отношенческие и когнитивные компоненты. Авторы анализируют секторальные особенности формирования социального капитала и, опираясь на данные эмпирических исследований, показывают ключевые диспропорции его развития в российских организациях. Раскрыты преимущества высокого уровня социального капитала и системные риски его негативных форм; обоснован амбивалентный характер этого ресурса. Предложены практические меры по целенаправленному развитию социального капитала: от укрепления горизонтальных связей и прозрачных процедур оценки персонала до интеграции КСО и программ обучения в единую HR-стратегию.

Ключевые слова: социальный капитал, управление организацией, доверие, организационная культура, человеческие ресурсы, российские организации, цифровая трансформация, корпоративная социальная ответственность, транзакционные издержки, институциональная среда.

Управленческие задачи в российских организациях становятся сложнее, внешняя среда — все более неопределенной, а конкуренция — жестче. В такой ситуации компании вынуждены искать нетривиальные ресурсы эффективности и все чаще находят их не в финансах или оборудовании, а в нематериальных активах: в том, как устроено взаимодействие внутри коллектива и с внешними партнерами [22].

Геополитическая турбулентность последних лет резко усилила роль социального капитала. С 2022 года российские компании пережили масштабное давление: разрывы технологических и логистиче-

ских цепочек, уход поставщиков, необходимость срочной перестройки процессов. В этих условиях социальный капитал стал фактически «амортизатором» — именно доверие внутри отраслевых сообществ, лояльность сотрудников и контрагентов, неформальные связи между предприятиями помогали компенсировать потерю внешних контрактов и технологий. Это не про «хорошие отношения ради хороших отношений», а про вполне измеримый управленческий эффект: быстрее находились альтернативные поставщики, легче согласовывались новые схемы поставок, сотрудники охотнее брали на себя дополнительные задачи.

Цель работы — обосновать роль социального капитала как стратегического ресурса управления российскими организациями в условиях неопределенности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие *задачи*:

1) систематизировать теоретические подходы к классификации социального капитала организаций;

2) выявить специфические черты формирования социального капитала в российских организациях и проанализировать его секторальную специфику;

3) оценить текущий уровень доверия и когнитивных компонентов социального капитала на основе эмпирических данных;

4) определить ключевые преимущества и риски социального капитала как ресурса управления, обосновав его амбивалентный характер;

5) разработать практические рекомендации по управлению социальным капиталом и интеграции его в стратегическое планирование.

Объект исследования — социальный капитал российских организаций как сложное социально-экономическое явление, включающее совокупность связей, норм, доверия и ценностей, возникающих внутри организации и в ее внешнем окружении.

Предмет исследования — закономерности формирования, структура и механизмы использования социального капитала в качестве ресурса управления, обеспечивающего повышение эффективности координации, адаптивности и конкурентоспособности организации в условиях современной российской институциональной среды.

Теоретическая база исследования социального капитала была заложена в работах ведущих зарубежных социологов и экономистов. Многие авторы сходятся в термине, но расходятся в сути: у Бурдье

социальный капитал — инструмент воспроизводства неравенства [1], у Коулмана — функция структуры социальных отношений, открывающая людям доступ к действию [2], у Патнэма — ресурс коллективных действий [4], у Фукуямы — производная от уровня доверия в обществе [23].

У социального капитала есть несколько сущностных черт, которые отличают его от других видов капитала. Среди них:

1) нематериальность (социальный капитал не имеет физического воплощения, однако его влияние на эффективность организации вполне осязаемо: скорость согласований, стоимость контроля, готовность сотрудников подстраховать коллегу — все это измеримые следствия «невидимого» ресурса);

2) накопительность (в отличие от материальных стимулов, эффект которых заканчивается вместе с выплатой, доверие и связи работают на долгосрочную перспективу: каждый успешный совместный проект упрощает следующий);

3) контекстуальность (содержание и структура социального капитала не переносятся из организации в организацию «как есть»: они зависят от внутренней культуры, управленческих традиций и отрасли; то, что сработало в IT-компании, в производственном холдинге может дать обратный эффект);

4) двойственность (социальный капитал одновременно и ресурс, и результат управленческой деятельности: его можно вкладывать и наращивать, как инвестицию, но нельзя «купить» напрямую — он воспроизводится только через сами отношения, которые компания и пытается выстроить).

Социальный капитал российских организаций формируется под действием двух групп факторов (внешние и внутренние).

Внешние — это институциональная среда, культурные традиции и общий уровень доверия в обществе, на фоне которых организация живет и работает.

Внутренние — то, что компания создает сама: культура, стиль руководства, кадровая политика и привычные каналы коммуникации. Важно, что влияние этих групп неравноценно: внешнюю среду организация не выбирает, зато внутренние факторы — зона прямой ответственности менеджмента.

Основные виды социального капитала представлены в таблице 1 [5, 6].

Таблица 1

Классификация социального капитала

Вид социального капитала	*Содержание*	*Роль*
По направленности		
Внутренний	Отношения, нормы и доверие внутри организации (между сотрудниками, отделами, руководством и подчиненными)	Обеспечивает социальную сплоченность, снижает внутренние конфликты, формирует организационную культуру
Внешний	Отношения с партнерами, клиентами, государственными органами, обществом	Формирует репутацию, обеспечивает доступ к внешним ресурсам и конкурентоспособность
По элементам структуры		
Структурный	Социальные сети и связи, их конфигурация, каналы коммуникации	Отражает формальную и неформальную структуру взаимодействий, определяет потоки информации
Отношенческий (реляционный)	Качество отношений: доверие, взаимность, общие нормы, идентичность	Обеспечивает готовность к сотрудничеству, снижает транзакционные издержки
Когнитивный	Общие ценности, нормы, убеждения, разделяемые членами организации	Создает единое смысловое поле, облегчает координацию и принятие решений
По характеру связей		
Связывающий (Bonding)	Связи внутри однородной группы (команды, отдела)	Укрепляет сплоченность, дает эмоциональную поддержку, но может ограничивать приток новых идей
Соединяющий (Bridging)	Связи между разными группами (отделами, подразделениями)	Обеспечивает доступ к новым ресурсам, информации и инновациям
Вертикальные связи (Linking)	Связи между уровнями иерархии и с внешними институтами	Обеспечивает координацию, лоббирование интересов, соблюдение норм

Эмпирические исследования показывают, что в основе социального капитала российских организаций лежит приоритет «ближнего» круга [16]. Доверие в первую очередь достается тем, кто воспринимается как «свой» — коллегам по неформальной группе, землякам, людям со схожим профессиональным или образовательным

бэкграундом [10]. Из этой особенности вытекает двойственность социального капитала. Универсальные нормы в российских компаниях соседствуют с партикулярными отношениями, построенными на персональных контактах. Личная связь выручает в ситуации неопределенности, когда формальных процедур не хватает или они слишком медленны, но та же логика «своих людей» закрывает группы от аутсайдеров, снижает прозрачность и оставляет новичков без доступа к ресурсам и информации.

Сильна и отраслевая специфика: структура и динамика социального капитала заметно различаются по секторам [7]. Данные таблицы 2 носят обобщающий характер — реальная картина в конкретной организации будет зависеть от национального контекста, размера компании и этапа ее развития.

Таблица 2

Структура и динамика социального капитала в зависимости от сектора экономики

Сектор экономики	*Структура социального капитала*	*Динамика социального капитала*
Государственный сектор (органы власти, бюджетные учреждения)	– преобладание вертикальных связей (иерархия, подчинение вышестоящим инстанциям); – высокая доля структурного капитала (формальные регламенты, каналы документооборота); – отношенческий капитал ослаблен из-за бюрократизации, доверие чаще институциональное, не межличностное; – когнитивный капитал формируется вокруг общих нормативных документов и государственной идеологии	– медленная, инерционная динамика, изменения происходят под влиянием административных реформ и смены руководства; – накопление социального капитала затруднено частой ротацией кадров; – внешние факторы (политическая конъюнктура, законодательство) оказывают решающее влияние; – риск деградации при усилении контроля и формализации
Частный сектор (крупные корпорации)	– сбалансированное сочетание внутреннего (кросс-функциональные команды) и внешнего (с партнерами, клиентами) капитала;	– высокая динамичность, адаптация к рыночным изменениям; – активное инвестирование в развитие внешних связей (PR, GR, партнерства);

Окончание табл. 2

	– сильно развиты соединяющие связи между подразделениями и вертикальные связи в управленческой иерархии; – отношенческий капитал (доверие, репутация) выступает ключевым ресурсом; – когнитивный капитал ориентирован на корпоративные ценности и стратегию	– внутренняя динамика зависит от стиля управления и HR-политики; – возможны резкие скачки при слияниях/поглощениях или смене стратегии
Частный сектор (малый и средний бизнес)	– доминирование связывающих связей внутри сплоченной команды (часто на основе личных отношений); – внешний капитал ограничен, строится на непосредственных контактах с клиентами и поставщиками; – структурный капитал слабо формализован, коммуникации неформальные; – когнитивный капитал основан на общих целях и ценностях основателей	– быстрая динамика, тесно связанная с жизненным циклом бизнеса; – высокая зависимость от личности лидера и его сети контактов; – уязвимость при уходе ключевых сотрудников или партнеров; – при росте компании происходит переход к более формализованным структурам
Некоммерческий сектор (НКО, благотворительные фонды)	– сильный когнитивный капитал (разделяемая миссия, ценности); – внешний капитал критичен: связи с донорами, волонтерами, государством и местными сообществами; – структурный капитал часто проектный, сетевой; – преобладают соединяющие и вертикальные связи (с вышестоящими органами и международными структурами)	– динамика циклична, зависит от проектного финансирования и грантовых циклов; – активное развитие внешних связей в периоды конкурсов и кампаний; – внутренняя динамика определяется вовлеченностью волонтеров и сотрудников; – возможны резкие изменения при смене доноров или общественного интереса

Цифровизация влияет на социальный капитал противоречиво.

С одной стороны, платформы, CRM-системы и корпоративные мессенджеры упорядочивают обмен информацией: нужные сведения быстрее находятся, а структурный компонент социального капитала — сети контактов и каналы связи — укрепляется. С другой стороны, когда онлайн-общение вытесняет живое, страдает отношенческая составляющая: коммуникации теряют глубину, эмпатии становится меньше, а цифровое выгорание — ближе. В российских компаниях к этому добавляется особенность: цифровизацию часто воспринимают прежде всего как инструмент контроля. Реакция предсказуема — скрытое сопротивление и еще большая замкнутость неформальных групп.

По сути, технологии не создают новую социальную среду, а усиливают существующую. В коллективе с открытыми коммуникациями цифровые инструменты работают на сплоченность; в «токсичной» обстановке — только ускоряют недоверие и разрыв в обмене информацией. Отсюда практический вывод: внедрять цифровые решения нужно одновременно с работой над когнитивным компонентом социального капитала — общими ценностями и смыслами. Иначе вместо объединения команда получит еще один источник напряжения.

Центральный компонент социального капитала — доверие — в российских организациях заметно проседает. По данным опроса сервиса «Работа.ру», проведенного в 2024 году, своей компании и руководителю склонны доверять лишь 45% сотрудников, и только 19% доверяют им полностью [20]. Для менеджмента это прямой вызов: без доверия сотрудники настороженно относятся к организационным изменениям, которые в нынешних условиях неизбежны [18].

Картина со стороны руководителей похожая. В исследовании Русской школы управления 76% опрошенных управленцев оценили уровень доверия между сотрудниками и менеджментом как средний, и лишь 13% назвали его высоким [15]. Прочность вертикальных связей, таким образом, оставляет желать лучшего, а именно от нее зависит, насколько далеко организация готова продвинуться в делегировании полномочий.

По горизонтали доверие более сильное. По данным исследовательского центра портала Superjob.ru за 2024 год, в той или иной степени доверяют коллегам 77% россиян, а непосредственному начальнику — 69% [17]. Имеющийся разрыв на первый взгляд невелик, но он воспроизводит уже знакомый нам паттерн: горизонтальные связи в российских организациях прочнее вертикальных.

Это открывает возможности (гибкость, взаимопомощь в рабочих группах) и одновременно создает риски — от закрытых кланов до сопротивления внешнему контролю.

Наконец, ценности и культура. Формально прописанные корпоративные ценности есть у 75% компаний [13], но между текстом на сайте и реальными действиями часто — пропасть. По данным Superjob.ru за 2025 год, собственные организационные ценности назвали близкими и понятными лишь 52% работающих россиян (рис. 1). Есть и позитивный сигнал: по сравнению с 2023 годом показатель вырос на 3 п.п. — медленно, но культура все же становится для сотрудников чем-то большим, чем фраза в презентации для новичков.

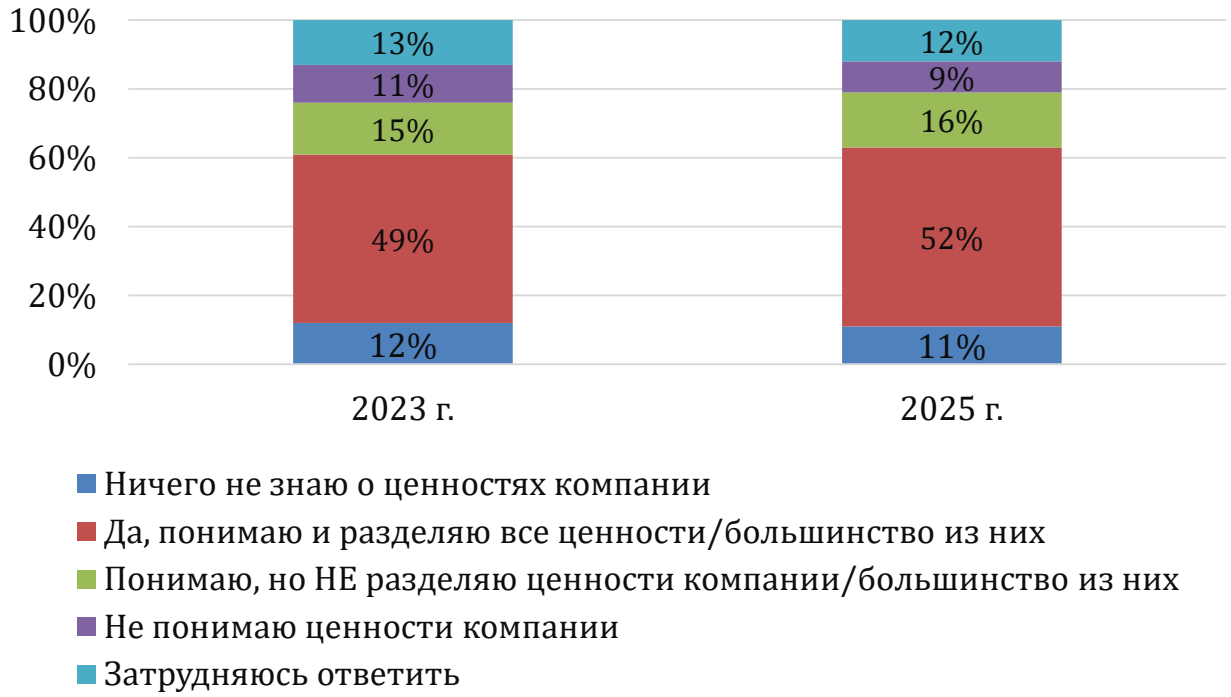


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Понимаете ли вы ценности компании, в которой сейчас работаете?»

Примечание. Составлено по данным [21].

Следует отметить, что культура для сотрудников — не абстракция, а величина, за которую они готовы платить: 76% работников заявили, что согласны на меньший доход в компании с комфортной средой [13]. Для управления социальным капиталом это редкая ситуация, когда интересы персонала и менеджмента совпадают без принуждения — люди сами голосуют за доверие и справедливость рублем, в буквальном смысле.

Хорошие новости и для скептиков: руководители в целом понимают ценность атмосферы и не игнорируют ее. Исследование

Русской школы управления показало, что абсолютно ничего не делают для формирования благоприятной среды лишь 4% менеджеров (рис. 2).



Рис. 2. Распределение ответов респондентов-руководителей на вопрос: «Какие меры вы предпринимаете для создания позитивной атмосферы в коллективе?», % [15]

Внешний социальный капитал во многом формируется через политику корпоративной социальной ответственности (КСО). Опрос осени 2024 года фиксирует устойчивость этой повестки даже в условиях экономической нестабильности: 93% российских компаний сохраняют стратегию КСО, а почти 70% — расширяют такие проекты [19].

Благотворительность остается самой распространенной формой участия: ее практикуют 59% компаний. При этом преобладает финансовая помощь (84%), что отражает инерцию рынка — организации чаще выбирают понятные, «пассивные» инструменты, а не сложные форматы вроде партнерств или корпоративного волонтерства.

Важно, что компании видят в благотворительности не только социальную, но и управленческую ценность. По данным опросов, улучшение имиджа и репутации считают главным эффектом 73% представителей таких организаций, а укрепление внутренней среды (рост мотивации сотрудников и корпоративной культуры) — 67%. Также значимыми эффектами называют повышение лояльности клиентов (65%) и улучшение отношений с партнерами и профессиональными сообществами (63%) [9].

При этом эффект КСО-проектов для внутренней среды компании чаще всего точечный: социальные инициативы живут отдельной жизнью, не соприкасаясь с наймом, обучением и удержанием персонала. Пока внешняя активность и работа с людьми не будут связаны единой стратегией, эффект от них останется суммой, а не произведением — синергии не возникнет.

Обучение и развитие сотрудников — самый прямой способ конвертировать управленческие усилия в социальный капитал: человек, в которого компания вкладывается, отвечает доверием и лояльностью, а связи, которые складываются в процессе обучения, переживают смену проектов [24]. Российский рынок это чувствует: в 2025 году объем инвестиций в обучение вырос на 6,5%, и эксперты ждут продолжения тренда в 2026 году [3].

Мотивы у компаний разные, и они хорошо показывают «боли» организаций: на первом месте — снижение мотивации работников (32%), затем — развитие новых направлений (25%) и экономическая нестабильность (22%). Текучесть кадров — четвертая по значимости причина (18%), но именно она превращает обучение из статьи расходов в инструмент удержания [8]. И это работает: 14% организаций, продолжающих инвестировать в обучение, отмечают прямой рост результатов команды, еще 33% — более стабильный кадровый состав [8]. Контекст делает эти цифры еще весомее: среднеотраслевая текучесть в России в 2024–2025 годах держалась на уровне 25–35%, а в рознице и HoReCa доходила до 30–50% [11, 14].

Связь между доверием и удержанием людей прослеживается и на уровне отдельного сотрудника. По данным исследований, 49% специалистов, чьи идеи в компании принимают всерьез, остаются в ней надолго. При этом девять из десяти сотрудников, чье мнение игнорируют, начинают подыскивать новое место работы [12]. Это означает, что социальный капитал напрямую сокращает расходы на найм и адаптацию.

Практическая ценность социального капитала для управления раскрывается как минимум в двух измерениях. Первое — координа-

ция: там, где отношения открыты и честны, людям не нужно сверять каждый шаг с регламентом, и команды согласуют действия быстрее. Второе — контроль: в атмосфере доверия сотрудники добросовестнее выполняют поручения, охотнее берут ответственность на себя, и компании приходится тратить меньше ресурсов на надзор.

Есть и еще одно следствие развитых внутренних связей – обмен знаниями. Там, где люди не боятся задавать «глупые» вопросы, новые идеи не только рождаются быстрее, но и приживаются: коллеги скорее поддержат предложение, если доверяют его автору, а не воспримут его как чужака с непонятной инициативой.

Прочные связи дают компании и гибкость. Когда коммуникации налажены, решение не ждет очередного совещания — люди договариваются напрямую.

Наконец, крепкие неформальные связи формируют общую идентичность команды и удерживают конфликты в конструктивных рамках.

Однако считать социальный капитал безусловным благом было бы наивно. Если связи, нормы и доверие замкнуты на интересы узкой группы, а не на цели организации, тот же ресурс оборачивается защитой неэффективных практик и почвой для оппортунизма.

Для российских организаций этот риск особенно актуален — как мы показали выше, доверие здесь чаще горизонтальное, опирающееся на «свой круг». Из этого вырастают кланы: неформальные группы с собственными правилами и взаимной лояльностью, которые используют сплоченность для контроля над ресурсами, влияния на решения и ограничения внешнего надзора. Хуже того, такие группы активно отгораживаются от остальных членов организации: связи между подразделениями не наращиваются, а сворачиваются. Итог — разобщенность, дублирование задач и потеря эффекта совместной работы, ради которого связи и создавались.

Усугубляет картину российская институциональная специфика: высокая дистанция власти и патерналистские установки. Отношения по вертикали строятся не на доверии к процедурам, а на личной преданности руководителю — так складываются патрон-клиентские модели. Карьерные решения, премии и доступ к информации распределяются по логике близости к лидеру, а не по заслугам; следствием становятся непотизм и необъективная оценка. Уходят те, кто не готов принимать такие правила игры, — и уходят, как правило, профессионалы.

Страдают и инновации. Кланы сопротивляются любым изменениям, угрожающим их положению или привычному разделу ре-

сурсов: новые идеи отсекаются в самом начале, а инициативные сотрудники быстро усваивают, что прорывные предложения «снизу» здесь безопаснее не предлагать.

Итак, социальный капитал амбивалентен. Доверие снижает транзакционные издержки и ускоряет координацию, но тот же ресурс может порождать закулисные договоренности, блокировать ротацию кадров и подрывать доверие к управленческим решениям. Отсюда принципиальный вывод для менеджмента: цель не в наращивании социального капитала как такового, а в его избирательном управлении — усиливать нужно то, что работает на организацию, и ограничивать то, что работает против нее.

Для российских организаций управление социальным капиталом должно стать не побочным эффектом корпоративной жизни, а осознанной управленческой задачей. Рассмотрим ключевые направления, которые позволяют перевести социальный капитал из разряда стихийных явлений в стратегический ресурс.

Начать стоит с горизонтальных связей между подразделениями. Кросс-функциональные проекты, ротация сотрудников и смешанные рабочие группы решают сразу две задачи: снижают разобщенность и создают общий язык между отделами, а заодно формируют «запас прочности» из людей, понимающих, как устроена работа в других процессах и функциях. Это особенно ценно в условиях неопределенности, когда привычные процессы ломаются и нужны быстрые импровизации.

Следующий рычаг — доверие к руководству, причем не как абстрактная ценность, а как измеримая управленческая величина. Его укрепляют конкретные процедуры: прозрачность принятия решений, объективные системы оценки (KPI, оценка 360 градусов), делегирование полномочий и прямая связь карьерного роста с результатами. Там, где правила игры понятны, карьера перестает зависеть от личных отношений, а это, как показано выше, одно из главных «слабых мест» российских организаций.

Отдельного внимания требуют замкнутые группы, подменяющие формальные процедуры неформальными правилами. Работает здесь не борьба с кланами как с явлением, а лишение их главного преимущества — контроля над доступом к ресурсам и информации: прозрачные регламенты распределения ресурсов и продвижения, антикоррупционные процедуры, контроль концентрации полномочий у неформальных лидеров.

Еще один важный шаг — собрать внешнюю и внутреннюю социальную активность в единую HR-стратегию. КСО-проекты и про-

граммы обучения сегодня чаще живут порознь, хотя могут работать на одну цель: участие в благотворительных проектах естественно сочетается с наставничеством и обменом опытом. Тогда сотрудник одновременно развивает навыки, чувствует причастность к общему делу и видит, что компания вкладывается в его рост, а это напрямую снижает текучесть кадров.

Замыкает список цифровизация. При внедрении цифровых инструментов параллельно нужно работать над общими ценностями и корпоративной идентичностью, иначе технологии легко превращаются из средства объединения в инструмент тотального контроля со всеми уже описанными последствиями: ощущением слежки, отчуждением и укреплением неформальных групп.

В совокупности эти меры позволяют организациям компенсировать ограничения внешней среды за счет внутренней сплоченности, гибкости и доверия. Социальный капитал при таком подходе становится не случайным бонусом, а управляемым ресурсом, который можно планировать, измерять и развивать.

Литература

1. Bourdieu P. Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital // Kreckel R. (Hrsg.) Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2. Göttingen: Schwartz, 1983. S. 183–198.

2. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. 1988. Vol. 94. Pp. S95–S120. DOI: 10.1086/228943.

3. Самойленко Г. Ключевые тренды и боли HR в России в 2026. https://hr-ratings.com/key-trends-pains-hr-russia.

4. Putnam R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital // Journal of Democracy. 1995. Vol. 6. № 1. Pp. 65–78.

5. Szreter S., Woolcock M. Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health // International Journal of Epidemiology. Vol. 33. № 4. Pp. 650–667. DOI: 10.1093/ije/dyh013.

6. Woolcock M. Social Capital and Economic Development: Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework // Theory and Society. 1998. Vol. 27. № 2. Pp. 151–208. DOI: 10.1023/A:1006884930135.

7. Балчат Б. А. Б., Морозова И. А. Секторальные особенности управления социальным капиталом и место управления человеческими ресурсами в системе социального управления организациями // Финансовые рынки и банки. 2025. №2. С. 10–15. EDN: RQINFH.

8. Белкова Е. Более 50% российских компаний инвестируют в обучение сотрудников в 2026 году. URL: https://www.forbes.ru/biznes/561655-bolee-50-rossijskih-kompanij-investiruut-v-obucenie-sotrudnikov-v-2026-godu.

9. Более половины российских компаний занимаются благотвори-

тельностью. URL: https://nafi.ru/polls/bolee-poloviny-rossiyskikh-kompaniy-zanimayutsya-blagotvoritelnostyu.

10. Игумнов О. А. Концептуальная схема и эмпирическая проверка операционализации социального капитала организаций // Социологический журнал. 2024. № 1. С. 64–89. DOI: 10.19181/socjour.2024.30.1.4. EDN: GJOUPH.

11. Исследование по текучести персонала (по итогам 2024). URL: https://antaltalent.ru/blog/staff-turnover-2024.

12. Исследование рынка труда 2025: как привлечь и удержать таланты в условиях кадрового кризиса. URL: https://www.vizavi.ru/blog/issledovanie-rynka-truda-2025-kak-privlech-i-uderzhat-talanty-v-usloviyakh-kadrovogo-krizisa.

13. Исследование: какие ценности декларируют крупнейшие компании России. URL: https://companies.rbc.ru/news/aWX4mPMyDJ/issledovanie-kakie-tsennosti-deklariruyut-krupnejshie-kompanii-rossii.

14. Кадровый голод 2025: признаки дефицита специалистов и как решить проблему. URL: https://www.klerk.ru/blogs/empldocs/664356/#chapter-tekuschaya-situaciya-na-rynke-truda-v-2025-godu.

15. Как компании справляются с конфликтами и повышают доверие внутри команд. URL: https://uprav.ru/blog/konflikty-i-doverie.

16. Маркова Ю. С., Гордеева С. С. Взаимосвязь организационного доверия и коллективизма в организации (эмпирическая оценка на примере промышленного предприятия г. Перми) // Социологические науки. 2022. №4. С. 71–77. DOI 10.52452/18115942_2022_4_71.

17. Мужчины больше доверяют коллегам, женщины – работодателю. URL: https://www.superjob.ru/research/articles/114649/muzhchiny-bolshe-doveryayut-kollegam.

18. Нестерова С. И., Рамзаев М. В. Модель Дж. Коттера как эффективный инструмент управления изменениями // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 3. С. 38-48. EDN: GUTKXY.

19. Опрос: 70% российских компаний расширяют проекты по КСО. URL: https://www.vedomosti.ru/esg/reports/news/2024/12/05/1079303-70-rossiiskih-kompanii-rasshiryayut-proekti-po-kso.

20. Почти половина россиян склонны доверять своему работодателю. URL: https://thehrd.ru/news/pochti-polovina-rossiyan-sklonny-doveryat-svoemu-rabotodatelyu/#subscribe-modal#1.

21. Россияне стали чаще утверждать, что разделяют корпоративные ценности работодателей. URL: https://www.superjob.ru/research/articles/115099/rossiyane-stali-chasche-utverzhdat.

22. Татаринов К. А., Музыка С. М., Аникиенко Н. Н., Савченко И. А. Социальный капитал в современных компаниях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5. С. 129–134. DOI: 10.17513/vaael.3423.

23. Фукуяма Ф. Социальный капитал // Культура имеет значение. Ка-

ким образом ценности способствуют общественному прогрессу. М.: Московская школа политических исследований, 2002. С. 121–148.

24. Шипков В. Инвестиции в сотрудников: зачем это нужно в 2025 году. https://www.klerk.ru/buh/articles/655921/#chapter-znachimost-investiciy-v-sotrudnikov.

Статья поступила в редакцию 22.05.26 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. социол. наук, доцентом С. В. Косицыной