

УДК 316.334.2:334.723:316.77

DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-8-16

## Трансформация моделей взаимодействия российских компаний с государственным участием со стейкхолдерами в условиях санкционных ограничений



### Алтухов Андрей Сергеевич

Соискатель кафедры финансового менеджмента

факультета государственного управления

Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

*Санкционные ограничения 2022–2024 гг. существенно изменили условия коммуникационной деятельности российских компаний с государственным участием (далее – КГУ): сузилась нормативная база обязательного раскрытия информации, а блокировка глобальных цифровых платформ обесценила многолетние инвестиции компаний в поддержание присутствия на них. Цель статьи – проанализировать трансформацию каналов взаимодействия КГУ со стейкхолдерами и определить соотношение нормативных и институциональных факторов, формирующих характер этого взаимодействия. Теоретическую основу составляет неинституциональная экономическая теория; для анализа предложена трехуровневая классификация коммуникационных каналов – императивных (законодательно предписанных), конвенциональных (определяемых профессиональными стандартами и ожиданиями среды) и дискреционных (создаваемых по инициативе менеджмента). Введено понятие компенсаторной прозрачности – стратегии замещения сокращенного императивного раскрытия информацией активностью на конвенциональном и дискреционном уровнях. На материале сравнительного анализа ГК «Росатом» и ГК «Ростех» за период 2021–2024 гг. показано, что регуляторные изменения не привели к унификации коммуникационных практик в секторе КГУ, а усилили расхождение между двумя моделями: ресурсно-ориентированной, в которой информационная открытость обеспечивает доступ к внешним ресурсам, и административно-директивной, в которой публичная коммуникация сводится к подотчетности перед государством-собственником. Выбор модели определяется не нормативной рамкой, единой для всего сектора, а структурой стейкхолдеров и трансакционными издержками легитимации, специфичными для каждой корпорации.*

**Ключевые слова:** компании с государственным участием, стейкхолдеры, корпоративные коммуникации, санкционные ограничения, информационная открытость, трансакционные издержки, компенсаторная прозрачность, неинституциональная экономическая теория, Росатом, Ростех

**Для цитирования:** Алтухов А.С. Трансформация моделей взаимодействия российских компаний с государственным участием со стейкхолдерами в условиях санкционных ограничений // Вестник экономики, права и социологии. 2026. № 1. С. 8–16. DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-8-16.

Санкционное давление и ограничение доступа к международным рынкам капитала, с которыми российская экономика столкнулась в 2022 г., обусловили масштабную перестройку институциональной

среды хозяйственной деятельности. Адаптация к изменившимся условиям затронула многие направления деятельности компаний, в том числе коммуникации с заинтересованными сторонами. Для компаний

с государственным участием (далее – КГУ) задача такой адаптации дополнительно осложняется двойственной природой их деятельности – необходимостью обеспечения рыночной эффективности при одновременном выполнении социальных функций, определяемых государством как собственником [1]. Двойственность деятельности обуславливает множественность стейкхолдеров – государственных органов, инвестиционного сообщества, населения территорий присутствия, отраслевых регуляторов, – взаимодействие с которыми сопряжено с необходимостью учета их разнородных, а нередко и взаимоисключающих ожиданий [2].

Цифровизация 2010–2020-х гг. существенно расширила инструментарий такого взаимодействия. Корпоративные сайты, социальные сети, мессенджеры, порталы обратной связи дополнили традиционные формы коммуникации и позволили многим компаниям перейти к модели, предполагающей прямое общение с аудиторией и получение обратной связи. Вместе с тем после 2022 г. условия коммуникационной деятельности КГУ претерпели серьезные изменения. Блокировка ряда международных платформ вынудила компании либо отказаться от части сложившихся форматов взаимодействия, либо переходить на отечественные площадки, заново выстраивая работу с аудиторией и адаптируя контент к их специфике. Одновременно трансформировалась нормативная база раскрытия информации: Постановление Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 [3] установило особый порядок публичного раскрытия при наличии санкционных рисков; Центральный банк ввел мораторий на отдельные виды обязательной отчетности [4]. Формальная обязанность информационной открытости, сохраняя нормативное закрепление, была дополнена системой исключений.

Цель настоящей статьи – проанализировать трансформацию моделей взаимодействия российских КГУ со стейкхолдерами в условиях санкционных ограничений и определить соотношение нормативных и институциональных факторов, формирующих характер этого взаимодействия. Эмпирическую основу составляет сравнительный анализ госкорпораций «Росатом» и «Ростех» за период 2021–2024 гг. – организаций, сопоставимых по правовой форме, масштабу деятельности и наличию режимных ограничений, но демонстрирующих контрастные подходы к информационной открытости. Сопоставимость институциональных условий при различии коммуникационных практик позволяет разграничить факторы, определяемые нормативной рамкой, и факторы, связанные с управленческим выбором руководства.

#### **Каналы взаимодействия КГУ: институциональная структура и трансформация**

К началу 2020-х гг. российские компании располагали широким набором цифровых каналов

для взаимодействия со стейкхолдерами. Вместе с тем сам по себе доступ к новым инструментам не определяет характер их использования: компании, располагающие сопоставимым цифровым инструментарием и действующие в единой нормативной среде, могут демонстрировать принципиально разные коммуникационные практики. Это наблюдение указывает на то, что анализ технологических характеристик каналов – охвата, скорости, интерактивности – сам по себе недостаточен для объяснения различий и может быть дополнен обращением к институциональным факторам, формирующим условия выбора и использования каналов.

Теория коммуникаций предоставляет развитый инструментарий для изучения взаимодействия организации с внешней средой. Ситуативная теория стейкхолдеров позволяет дифференцировать заинтересованные стороны по степени их вовлеченности и влияния; модели Дж. Грюнига и Т. Ханта описывают спектр форм такого взаимодействия – от односторонней трансляции информации до двустороннего симметричного диалога [5]. Вместе с тем указанные подходы сфокусированы на самом процессе коммуникации и в меньшей степени ориентированы на среду, в которой он протекает – нормативные ограничения, сложившиеся отраслевые практики, организационную культуру. Между тем именно эти факторы во многом определяют, почему компании, располагающие сопоставимым набором каналов, используют их принципиально по-разному. Обращение к неинституциональной экономической теории позволяет дополнить классификацию форм коммуникации анализом правил, регулирующих выбор и функционирование каналов.

В неинституциональной экономической теории такого рода нормы – как формальные, так и неформальные – имеют институциональную природу. Согласно Д. Норт, институты – это «правила игры», упорядочивающие отношения между экономическими агентами [6]. Канал взаимодействия со стейкхолдерами в логике этого подхода представляет собой институциональную конструкцию, параметры которой – объем раскрываемой информации, круг адресатов, наличие или отсутствие обратной связи – задаются сочетанием нормативных требований и управленческих решений. Изменение этих параметров под влиянием цифровизации означает трансформацию институциональных условий, в которых компания выстраивает отношения с заинтересованными сторонами.

Экономическое содержание этих институциональных условий раскрывается через категорию транзакционных издержек – затрат на подготовку, передачу и верификацию информации, возникающих при взаимодействии компании со стейкхолдерами [7]. Цифровизация существенно изменила структуру таких затрат: если в аналоговую

эпоху основным барьером оставался доступ к сведениям о деятельности компании, то распространение цифровых каналов радикально снизило издержки доступа, одновременно увеличив издержки фильтрации и верификации данных [8]. Для КГУ проблема трансакционных издержек приобретает дополнительное измерение в силу структуры собственности. Государство как собственник делегирует менеджменту управление значительными ресурсами, но информация о принимаемых управленческих решениях распределена асимметрично – менеджмент располагает ею в существенно большем объеме, чем собственник и общество [9]. Система каналов взаимодействия в этих условиях выполняет функцию механизма снижения информационной асимметрии: чем она развитее и прозрачнее, тем выше возможности контроля со стороны стейкхолдеров и тем устойчивее основания для доверия к компании.

Степень свободы менеджмента в определении параметров отдельных элементов этой системы существенно различается: от форматов раскрытия, заданных законодателем, до самостоятельного выбора содержания, формы и адресата коммуникации. Наиболее регламентированную часть системы образуют каналы императивного уровня (*hard compliance*) – те, функционирование которых прямо предписано законодательством. К ним относятся публикация годовой финансовой отчетности (Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах») [10], раскрытие сведений о существенных фактах в соответствии с требованиями ЦБ РФ, отчетность госкорпораций перед государством-собственником, предусмотренная специальными федеральными законами (Федеральный закон от 23.11.2007 № 270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции “Ростех”» [11], Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии “Росатом”» [12]). Отказ от использования императивных каналов влечет прямые юридические последствия – штрафные санкции, предписания регулятора, репутационный ущерб в глазах инвестиционного сообщества.

Императивные каналы выполняют функцию обеспечения формальной легитимности компании перед государством-регулятором и инвестиционным сообществом. Информация передается в стандартизированном формате, а адресат и периодичность раскрытия определяются соответствующим нормативным актом. Конструкция этих каналов не предусматривает обратной связи. Переход к электронным форматам раскрытия – публикации на серверах раскрытия информации и корпоративных сайтах – изменил технический носитель, но не затронул институциональную логику: компания выполняет нормативное требование, стейкхолдер получает

доступ к сведениям, однако диалог между ними не возникает.

Если императивные каналы функционируют в силу прямого законодательного требования, то каналы дискреционного уровня (*strategic choice*) создаются преимущественно по инициативе менеджмента для реализации коммуникационной стратегии компании. К ним могут относиться, в частности, официальные аккаунты в социальных сетях, Telegram-каналы, цифровые экосистемы обратной связи, мобильные приложения для клиентов и партнеров. Ни формат, ни содержание, ни периодичность обновления этих каналов, как правило, не регламентированы извне; компания самостоятельно определяет тональность, аудиторию и интенсивность коммуникации. Дискреционный уровень, таким образом, в значительной мере отражает управленческий выбор руководства: готовность инвестировать ресурсы в снижение информационной асимметрии с широкими группами стейкхолдеров или решение ограничиться формальным минимумом.

Вместе с тем ряд элементов коммуникационной системы КГУ не сводится ни к исполнению нормативных предписаний, ни к инициативе менеджмента. Нефинансовая отчетность по стандартам *GRI* [13], публичные отчеты по устойчивому развитию, общественные советы при госкорпорациях не предусмотрены императивными нормами законодательства, хотя нередко опираются на рекомендации профессиональных ассоциаций, общественных организаций и других внешних стейкхолдеров. Отказ от этих практик, как правило, не влечет юридических санкций, однако сопряжен с репутационными издержками: снижением позиций в *ESG*-рейтингах, утратой доверия экспертного сообщества, несоответствием ожиданиям государства в области устойчивого развития. Эти элементы образуют конвенциональный уровень (*soft compliance*). Природу институционального давления на этом уровне П. Ди Маджио и У. Пауэлл описали как нормативный изоморфизм – процесс, при котором организации выравнивают свои практики не под воздействием закона, а под влиянием профессиональных стандартов и ожиданий среды, в которой они функционируют [14].

Сужение императивного уровня, однако, не ведет автоматически к снижению информационной открытости компании. Регуляторные изменения 2022–2024 гг. предоставили КГУ право ограничить раскрытие ряда сведений, но не установили запрета на их публикацию. Компания, таким образом, сохраняет возможность поддерживать прежний объем раскрытия и даже наращивать его за счет конвенционального и дискреционного уровней – в частности, через нефинансовую отчетность, присутствие в социальных сетях, площадки обратной связи. Характер и масштаб такого наращивания зависят от конкретной организации и определяются управ-

ленческим выбором ее руководства. Для описания этого механизма – замещение ограничений на одном уровне расширением коммуникации на других – в настоящей статье используется понятие компенсаторной прозрачности.

Реализация этого механизма, однако, предполагает, что компания располагает инфраструктурой для перераспределения коммуникационной активности – сформированной аудиторией, каналами обратной связи, устоявшимися процедурами раскрытия на конвенциональном и дискреционном уровнях. Санкционное давление и регуляторные изменения, начавшиеся в 2022 г., выявили существенные барьеры для такого перераспределения. Ключевым из них стала блокировка глобальных цифровых платформ, затронувшая дискреционный уровень коммуникационной системы КГУ – в частности, те каналы, на которых компании в течение предшествующего десятилетия сосредоточили значительную часть взаимодействия с широкой аудиторией.

До 2022 г. цифровая активность КГУ на дискреционном уровне развивалась преимущественно на глобальных площадках – *YouTube*, в экосистеме *Meta<sup>1</sup>* (*Facebook, Instagram*), *Twitter*. С позиций новой институциональной экономической теории аудиторные связи, сформированные на этих площадках, – подписные базы, наработанные форматы взаимодействия, репутационный капитал корпоративных аккаунтов – представляли собой специфический актив в терминологии О. Уильямсона (*asset specificity*) [15] – ресурс, ценность которого неразрывно связана с конкретной платформой и при перемещении в другую среду в значительной мере утрачивается. Признание *Meta<sup>1</sup>* экстремистской организацией в марте 2022 г., фактическое ограничение доступа к *Twitter*, нарастающие ограничения *YouTube* обесценили этот актив: компании лишились не только технического доступа к площадкам, но и накопленного на них социального капитала – аудитории, каналов обратной связи, отлаженных коммуникационных процедур.

Ограничение объема обязательного раскрытия на императивном уровне и утрата дискреционной инфраструктуры стали следствиями одного и того же внешнего давления 2022 г., однако механизм их воздействия на коммуникационную систему КГУ различался. Миграция на отечественные площадки – *VK, Telegram*, «Одноклассники», *Rutube* – потребовала повторных инвестиций в формирование аудитории, адаптацию контента и перестройку аналитических процедур. По существу, компании создавали заново тот специфический актив, который на глобальных платформах накапливался в течение десятилетия. Если до 2022 г. основные транзакционные издержки коммуникации приходились на производство контента и удержание аудитории, то

после блокировки платформ к ним добавились затраты на освоение новой среды и повторное привлечение подписчиков.

Последствия блокировки глобальных площадок затронули КГУ неравномерно. Глубина этих последствий определялась тем, какую роль дискреционные каналы играли в повседневной деятельности компании до 2022 г. Для корпораций, чья работа предполагает широкое взаимодействие с населением, клиентами, региональными сообществами, обесценивание накопленного коммуникационного капитала создавало угрозу управляемости отношениями со стейкхолдерами. Восстановление этих связей на новых площадках для подобных организаций становилось вынужденной мерой, позволяющей снизить риск утраты обратной связи с ключевыми группами стейкхолдеров.

Для КГУ с ограниченным кругом контрагентов, преобладанием государственного заказа и режимными ограничениями на раскрытие присутствие на глобальных площадках в предшествующий период играло вспомогательную роль – их коммуникационные потребности удовлетворялись преимущественно через императивные и конвенциональные каналы. Блокировка платформ для таких корпораций не создала сопоставимого дефицита: основные каналы взаимодействия со стейкхолдерами продолжали функционировать, а отказ от цифровой активности не повлек ощутимых репутационных или операционных потерь.

События 2022 г., таким образом, не породили новые коммуникационные стратегии, а углубили различия в моделях поведения, сложившихся задолго до санкционного кризиса, превратив их из количественных (разная интенсивность присутствия на площадках) в качественные [16]. Компании, для которых дискреционная коммуникация составляла элемент операционной модели, вложились в ее восстановление; корпорации, не зависевшие от нее, закрепили минимальный формат присутствия. Неоднородность сектора КГУ – в структуре стейкхолдеров, степени рыночной ориентации, характере социальных обязательств – дополнилась поляризацией коммуникационных практик.

#### **Поляризация коммуникационных моделей: эмпирический анализ**

Для сравнительного анализа на эмпирическом материале выбраны две технологические государственные корпорации Российской Федерации – Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» (далее – Росатом) и Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех» (далее – Ростех). Выбор обусловлен высокой сопоставимостью институциональных характеристик. Обе корпорации учреждены федеральными законами в 2007 г., действуют в еди-

<sup>1</sup> Деятельность компании *Meta Platforms Inc.* признана экстремистской и запрещена на территории Российской Федерации.

ной организационно-правовой форме, объединяют крупные производственные комплексы – более 350 организаций в периметре Росатома и свыше 800 в периметре Ростеха. В обоих случаях государство выступает одновременно собственником, регулятором и крупнейшим заказчиком, а деятельность корпораций сопряжена с режимными ограничениями на раскрытие информации. Регуляторные изменения 2022–2024 гг., в том числе Постановление № 1102 [3] и мораторий Банка России [4], распространялись на Росатом и Ростех в равной мере. Сопоставимость правовой формы, масштаба и нормативной среды при контрастном коммуникационном поведении после 2022 г. позволяет сосредоточить анализ на факторах, лежащих за пределами единых для обеих корпораций нормативных предписаний, в частности на связи между структурой рынков сбыта, составом стейкхолдеров и интенсивностью информационной открытости.

При общем для обеих корпораций положении государства как ключевого стейкхолдера состав заинтересованных сторон, от которых зависит их операционная деятельность, существенно различается. Определяющим фактором дифференциации коммуникационных практик выступает структура внешних взаимодействий. Портфель Росатома включает проекты сооружения атомных электростанций в десяти зарубежных государствах, что обуславливает регулярное взаимодействие с национальными регуляторами ядерной безопасности стран-заказчиков, МАГАТЭ, экологическими организациями и местными сообществами в зонах размещения объектов. Часть этих стейкхолдеров располагает ресурсами прямого влияния на ход проектов, что делает информационную открытость условием доступа к рынку. Операционная модель Ростеха, ориентированная преимущественно на государственный оборонный заказ, подобной зависимости от внешних групп стейкхолдеров не предполагает: взаимодействие с заказчиком строится по закрытым ведомственным каналам, а публичная коммуникация не является условием получения и выполнения заказа.

Различие в составе внешних стейкхолдеров дополняется различием в характере связи каждой корпорации с территориями присутствия. Росатом непосредственно управляет рядом ЗАТО, реализует программы их социально-экономического развития и несет ответственность за функционирование социальной инфраструктуры. Предприятия Ростеха также входят в число крупнейших работодателей и налогоплательщиков в ряде городов и регионов, однако корпорация не наделена аналогичными функциями территориального управления. Для Росатома каналы обратной связи с населением – общественные приемные, встречи с жителями, территориальные информационные ресурсы – встроены в повседневное управление территориями и снижают риск накопле-

ния социального напряжения, способного обернуться кадровыми и репутационными потерями.

Выбор коммуникационной модели каждой корпорации определяется также унаследованной организационной культурой. Несмотря на институциональную преемственность по отношению к закрытому Министерству среднего машиностроения СССР, «Росатом» осуществил системную трансформацию коммуникационной модели и последовательную адаптацию коммуникационного контура к рыночным условиям. Общественный совет госкорпорации учрежден в 2006 г. при предшественнике «Росатома» – Федеральном агентстве по атомной энергии. Публикация интегрированных отчетов по стандартам *GRI* ведется с 2009 г., сеть общественных приемных охватывает 16 городов присутствия. К 2022 г. эти практики составляли устоявшийся элемент организационной модели. «Ростех» учрежден на базе ФГУП «Рособоронэкспорт» [11], чья деятельность связана с военно-техническим сотрудничеством и сопряжена с ограничениями на раскрытие информации. Сопоставимой инфраструктуры публичной коммуникации корпорация не формировала. Таким образом, «Ростех» воспроизвел контур закрытого взаимодействия, характерный для сферы ВТС.

«Росатом» с 2009 г. публикует интегрированные годовые отчеты, подготовленные в соответствии со стандартами *GRI* [13] и заверенные независимым аудитором. Помимо стандартной процедуры аудита, в корпорации действует процедура общественного заверения отчетности: проект отчета выносится на обсуждение с участием стейкхолдеров и экспертов, а полученные комментарии учитываются при подготовке окончательной версии, что по существу делает формально односторонний жанр отчетности элементом двусторонней коммуникации. После 2022 г. формат и объем раскрытия сохранились, в том числе с учетом обновленных стандартов *GRI* 2021 [17]. «Ростех» развернутых интегрированных отчетов по стандартам *GRI* или устойчивого развития не публиковал; сравнительно открытые годовые отчеты с ключевыми финансовыми показателями появились после 2018 г., а консолидированная отчетность по МСФО впервые раскрыта за 2021 г. [18]. После включения корпорации в санкционные списки США и Европейского союза в 2022 г. публикация годового отчета была прекращена [19]. Процедуры общественного обсуждения отчетности в «Ростехе» отсутствуют. Это подтверждает тезис о том, что транспарентность в модели «Ростеха» носит преимущественно вертикальный характер (административная подотчетность), тогда как модель «Росатома» предполагает наличие горизонтальных связей с широкими общественными группами.

Общественный совет «Росатома» – постоянно действующий коллегиальный орган, в состав кото-

рого входят представители экспертного сообщества, экологических организаций и регионов присутствия корпорации [20]. Совет проводит выездные заседания в городах расположения объектов атомной отрасли и контролирует экологическую проблематику, а сеть из 16 общественных приемных обеспечивает канал прямой обратной связи с населением: за 2024 г. приемные обработали свыше 3000 обращений граждан, из которых 90 % получили положительное разрешение [20]. Общественный совет в этой конфигурации – не совещательный орган с рекомендательными полномочиями, а элемент управления рисками, снижающий вероятность социального напряжения вокруг строительства и эксплуатации ядерных объектов. У «Ростеха» сопоставимого органа нет; данных о создании общественного совета, проведении слушаний по устойчивому развитию или систематической работе с обращениями граждан в открытых источниках не содержится.

На дискреционном уровне Росатом поддерживает присутствие на основных цифровых площадках – *Telegram*, ВКонтакте, Яндекс.Дзен, *YouTube* – и адаптирует контент под формат каждой из них: корпоративные новости дополняются просветительскими и научно-популярными материалами, рассчитанными на аудиторию, выходящую за пределы профессионального сообщества. «Ростех» представлен в *Telegram* и ВКонтакте, однако содержание каналов сводится к трансляции корпоративных новостей – сообщениям о разработках, выполнении госзаказа, экспортных контрактах. Комментарии в *Telegram*-канале не подключены, что является институциональным маркером отказа от диалоговой модели, превращающим цифровую платформу в аналог традиционного СМИ. Содержание публикаций в обоих каналах носит односторонний информационный характер без элементов обратной связи. Таким образом, каналы «Ростеха» в социальных сетях, по существу, воспроизводят функцию пресс-службы на цифровых платформах.

Сопоставление двух корпораций по трем уровням коммуникационной системы обобщено в таблице 1.

На всех трех уровнях коммуникационная система «Росатома» включает элементы двусторонней коммуникации – общественное заверение отчетности, работу с обращениями граждан, открытые площадки в социальных сетях, – тогда как каналы «Ростеха» на каждом из уровней функционируют в режиме одностороннего информирования. Различие между

корпорациями складывалось задолго до 2022 г. и определялось факторами, описанными выше: составом стейкхолдеров, характером территориальной встроенности и унаследованной организационной культурой. Регуляторные изменения 2022–2024 гг., предоставившие обеим корпорациям право ограничить раскрытие, не изменили коммуникационное поведение ни одной из них – каждая продолжила действовать в логике, заданной ее институциональной средой.

Проведенный анализ позволяет конкретизировать механизм компенсаторной прозрачности. Само по себе право ограничить раскрытие, предоставленное регулятором, не предопределяет коммуникационной стратегии корпорации – оно лишь расширяет пространство управленческого выбора. Использование этого пространства зависит от двух факторов: наличия сформированной инфраструктуры на конвенциональном и дискреционном уровнях и экономических стимулов к ее поддержанию. В случае «Росатома» устоявшаяся система общественных приемных, интегрированная отчетность, цифровые каналы с вовлеченной аудиторией снижали трансакционные издержки взаимодействия с зарубежными партнерами и местными сообществами [15] – и сохранение этой инфраструктуры оставалось экономически оправданным. «Ростех» сопоставимой инфраструктуры в предшествующий период не сформировал, а его операционная модель не создавала экономических стимулов для ее создания. Компенсаторная прозрачность, таким образом, – не универсальная реакция на расширение права ограничить раскрытие, а стратегия, доступная корпорациям с определенной структурой стейкхолдеров и накопленным коммуникационным капиталом.

Это наблюдение указывает на более общую закономерность, выходящую за пределы двух анализируемых кейсов. Степень информационной открытости КГУ определяется не столько нормативными предписаниями – они едины для всего сектора – сколько

Таблица 1

### Сравнительная характеристика коммуникационных систем «Росатома» и «Ростеха»

Параметр	«Росатом»	«Ростех»
Направленность коммуникации	Двусторонняя (обратная связь встроена на всех уровнях)	Односторонняя (трансляция без механизмов обратной связи)
Динамика императивного раскрытия	Объем раскрытия сохранен	Реализовано право на закрытие информации
Наличие институтов общественного контроля	Общественный совет, 16 приемных	Отсутствуют
Функция цифровых каналов	Информирование + вовлечение аудитории	Трансляция корпоративных новостей
Основной адресат публичной коммуникации	Зарубежные партнеры, регуляторы, местные сообщества, экспертное сообщество	Государство-заказчик

Источник: составлено автором.

структурой трансакционных издержек легитимации [7, 15], специфичной для каждой корпорации. Для компаний, интегрированных в конкурентные рынки и зависимых от широкой кооперации, сокращение публичной коммуникации генерирует издержки, сопоставимые с прямыми операционными потерями: контрагенты и регуляторы воспринимают снижение объема раскрытия как сигнал повышенного риска, местные сообщества утрачивают канал обратной связи, а накопленный репутационный капитал обесценивается. Для корпораций, функционирующих преимущественно в контуре государственного заказа, издержки публичной открытости, напротив, могут превышать ее выгоды – при том что основной стейкхолдер получает информацию по ведомственным каналам и не нуждается в публичном раскрытии.

Сектор КГУ, при внешнем единообразии правовой формы и регуляторной среды, содержит, таким образом, по меньшей мере два устойчивых типа коммуникационных практик. Первый (ресурсно-ориентированный) характеризуется тем, что взаимодействие со стейкхолдерами встроено в операционную модель корпорации и обеспечивает доступ к ресурсам, зависящим от доверия внешних контрагентов, – рынкам сбыта, квалифицированной рабочей силе, согласованию проектов с местными сообществами и регуляторами. Второй тип (административно-директивный) предполагает, что публичная коммуникация не связана с привлечением ресурсов, критичных для операционной деятельности, и остается факультативным элементом корпоративного управления. Эмпирический анализ показал, что регуляторные изменения 2022–2024 гг. не сблизили эти типы, а усилили расхождение между ними: корпорации первого типа воспользовались конвенциональными и дискреционными каналами для поддержания объема раскрытия, корпорации второго – реализовали право на его сокращение.

### **Заключение**

Нормативные изменения 2022–2024 гг. – расширение права на ограничение раскрытия информации – и инфраструктурные ограничения – блокировка глобальных цифровых платформ – не привели к унификации коммуникационных практик в секторе КГУ. Регуляторная рамка определила границы допустимого, однако конкретная стратегия внутри этих границ осталась результатом управленческого выбора, обусловленного экономическими, а не правовыми факторами. Ключевым среди них оказалась структура трансакционных издержек легитимации: для одних корпораций сокращение публичной коммуникации генерировало издержки, сопоставимые с операционными потерями, для других – не влекло ощутимых последствий.

Для описания механизма адаптации к этим условиям в статье введено понятие компенсаторной прозрачности – стратегии замещения сокращенного

императивного раскрытия активностью на конвенциональном и дискреционном уровнях: через нефинансовую отчетность по стандартам *GRI*, институты общественного контроля, присутствие в цифровых медиа. Эмпирический анализ показал, что этот механизм не является универсальной реакцией на внешнее давление, а реализуется избирательно – корпорациями, которые к моменту кризиса располагали соответствующей инфраструктурой и экономическими стимулами к ее поддержанию.

Сравнительный анализ ГК «Росатом» и ГК «Ростех» зафиксировал формирование двух устойчивых коммуникационных моделей, различающихся по роли публичной коммуникации в операционной деятельности корпорации. В ресурсно-ориентированной модели информационная открытость обеспечивает доступ к внешним ресурсам и снижает трансакционные издержки взаимодействия с контрагентами; в административно-директивной она не выполняет ресурсной функции и сводится к подотчетности перед государством-собственником. Регуляторные изменения 2022–2024 гг. усилили расхождение между этими моделями.

Вместе с тем проведенное исследование имеет ряд ограничений. Выводы основаны на двух кейсах, представляющих полярные позиции в спектре коммуникационных практик КГУ, тогда как корпорации с частичной рыночной ориентацией или смешанной структурой стейкхолдеров остались за пределами анализа. Источниковая база ограничена открытыми данными, что не позволяет в полной мере оценить объем и характер информации, передаваемой по ведомственным каналам, и, соответственно, составить исчерпывающую картину коммуникационной активности корпораций, ориентированных на государственный заказ. Расширение эмпирической базы за счет КГУ, занимающих промежуточное положение между двумя выявленными моделями, позволило бы установить, в какой мере предложенная типология воспроизводится за пределами полярных случаев, и уточнить границы применимости механизма компенсаторной прозрачности. Перспективным направлением дальнейших исследований представляется и количественная верификация связи между структурой стейкхолдеров и интенсивностью раскрытия – через сопоставление динамики публикаций с показателями, характеризующими степень рыночной ориентации корпорации.

## Литература:

1. Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Абрамов А.Е. Государственная компания: сфера проявления «провалов государства» или «провалов рынка»? // Вопросы экономики. 2015. № 1. С. 45–79.
2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона “О рынке ценных бумаг” и принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов» // СЗ РФ. 2023. № 28. Ст. 5213.
4. Информационное письмо Банка России от 02.03.2022 № ИН-06-28/16 «О некоторых особенностях раскрытия информации эмитентами ценных бумаг в связи с введением мер ограничительного характера». URL: [https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20220302\\_in-06-28-16.pdf](https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20220302_in-06-28-16.pdf) (дата обращения: 15.01.2026).
5. Grunig J.E., Hunt T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А.Н. Нестеренко. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
7. Коуз Р.Г. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. Б. Пинскера. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
8. Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. 442 с.
9. Akerlof G.A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. № 3. P. 488–500.
10. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 08.08.2024) // СЗ РФ. 1996. № 1. Ст. 1.
11. Федеральный закон от 23.11.2007 № 270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции “Ростех”» (ред. от 25.12.2023) // СЗ РФ. 2007. № 48 (ч. 2). Ст. 5814.
12. Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии “Росатом”» (ред. от 22.07.2024) // СЗ РФ. 2007. № 49. Ст. 6078.
13. GRI. GRI Universal Standards 2021. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2021.
14. DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. Vol. 48. № 2. P. 147–160.
15. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / Пер. с англ. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.
16. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. № 2. С. 3–20.
17. ГК «Росатом». Интегрированный годовой отчет за 2023 г. URL: <https://report.rosatom.ru/> (дата обращения: 15.01.2026).
18. ГК «Ростех». Консолидированная финансовая отчетность по МСФО за 2021 год. URL: <https://rostec.ru/> (дата обращения: 15.01.2026).
19. ГК «Ростех». Годовой отчет за 2021 год. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/3a6/asd2ndt6k7avefg9jwu79fdc19wr8f9m/Rostekh-IO-2021.pdf> (дата обращения: 15.01.2026).
20. ГК «Росатом». Общественный совет Госкорпорации «Росатом». URL: <https://www.rosatom.ru/about/obshchestvennyy-sovet/> (дата обращения: 15.01.2026).

## **Transformation of Stakeholder Engagement Models of Russian Companies with State Participation under Sanctions Restrictions**

*Altukhov A.S.*

*Lomonosov Moscow State University*

*The sanctions restrictions of 2022–2024 significantly altered the conditions of corporate communication for Russian state-owned enterprises (SOEs): the regulatory framework for mandatory disclosure was narrowed, while the blocking of global digital platforms devalued companies' long-standing investments in maintaining their presence on these platforms. The purpose of this article is to analyze the transformation of SOE communication channels with stakeholders and to determine the relationship between regulatory and institutional factors shaping the nature of this interaction.*

*The theoretical framework draws on new institutional economics; the analysis employs a three-level classification of communication channels – imperative (legally mandated), conventional (shaped by professional standards and environmental expectations), and discretionary (established at management's initiative). The article introduces the concept of compensatory transparency – a strategy of substituting reduced imperative disclosure with activity at the conventional and discretionary levels. Based on a comparative analysis of Rosatom and Rostec state corporations over the 2021–2024 period, the study demonstrates that regulatory changes did not lead to a unification of communication practices across the SOE sector but rather intensified the divergence between two models: the resource-oriented model, in which information openness provides access to external resources, and the administrative-directive model, in which public communication is limited to accountability before the state as owner. The choice of model is determined not by the regulatory framework, which is uniform across the sector, but by the stakeholder structure and legitimation transaction costs specific to each corporation.*

*Keywords: state-owned enterprises, stakeholders, corporate communications, sanctions restrictions, information disclosure, transaction costs, compensatory transparency, new institutional economics, Rosatom, Rostec*

