

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, проф.
_____ И.В. Шевченко
(подпись)
_____ 2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

**РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-
ОРИЕНТИРОВАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ ТНК**

Работу выполнил _____ А.А. Цаплев
(подпись)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
(код, наименование)

Направленность (профиль) Мировая Экономика

Научный руководитель
д-р экон. наук, проф. _____ Л.И. Егорова
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Ю.С. Клещева
(подпись)

Краснодар
2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы управления социально-ориентированной деятельностью ..	5
1.1 Понятие и сущность социально-ориентированной деятельности	5
1.2 Роль ТНК в социальной сфере.....	9
1.3 Основные принципы, инструменты и методы управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК	14
2 Анализ российской практики развития инструментов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК.....	28
2.1 Анализ эффективности развития инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК	28
2.2 Проблемы и недостатки существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК	34
2.3 Анализ российской практики успешного управления социально-ориентированной деятельностью ТНК	45
3 Разработка предложений по совершенствованию инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК	53
3.1 Разработка предложений по проектированию и созданию инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК	53
3.2 Разработка рекомендаций и проведение эксперимента использования инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК.....	57
3.3 Оценка результатов эксперимента использования инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК	70
Заключение.....	79
Список использованных источников.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена растущей ролью транснациональных корпораций (ТНК) в современной мировой экономике и их влиянием на социальную сферу. В условиях глобализации ТНК становятся ключевыми игроками, способными оказывать значительное воздействие на общество и окружающую среду. Российские ТНК не являются исключением и также активно участвуют в социально-ориентированной деятельности. Однако существующие инструменты управления данной деятельностью не всегда отвечают современным вызовам и требуют совершенствования.

Цель данной работы заключается в разработке усовершенствованных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью для российских ТНК на основе анализа существующих практик и выявления их недостатков.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) раскрыть понятие и сущность социально-ориентированной деятельности, а также роль ТНК в социальной сфере;
- 2) проанализировать существующие инструменты управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, оценить их эффективность и выявить недостатки;
- 3) определить требования к новым инструментам управления социально-ориентированной деятельностью;
- 4) спроектировать и создать инновационные инструменты управления;
- 5) разработать план внедрения и апробации новых инструментов;
- 6) провести эксперимент с использованием разработанных инструментов и оценить их эффективность;

Объектом исследования являются российские транснациональные корпорации, осуществляющие социально-ориентированную деятельность.

Предметом исследования выступают инструменты управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития и управления социально-ориентированной деятельностью. В процессе исследования применялись такие методы, как анализ, синтез, сравнение, моделирование и эксперимент.

Научная новизна исследования заключается в разработке усовершенствованных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью, адаптированных к специфике российских ТНК и учитывающих современные тенденции в данной сфере.

Теоретическая значимость заключается в развитии теоретических представлений об экономической сущности инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанных инструментов в деятельности российских ТНК для повышения эффективности управления социально-ориентированными проектами и программами.

Структура работы включает введение, три главы, заключение и список использованных источников. В первой главе рассматриваются теоретические основы управления социально-ориентированной деятельностью. Вторая глава посвящена анализу существующих инструментов управления в российских ТНК. В третьей главе представлена разработка усовершенствованных инструментов и результаты их апробации.

1 Теоретические основы управления социально-ориентированной деятельности

1.1 Понятие и сущность социально-ориентированной деятельности

Социально-ориентированная деятельность представляет собой комплекс мероприятий, направленных на решение социальных проблем и улучшение качества жизни общества. Данная деятельность осуществляется различными субъектами, в том числе государственными органами, некоммерческими организациями и бизнес-структурами, в частности, транснациональными корпорациями (ТНК).

В научной литературе существуют различные подходы к определению понятия социально-ориентированной деятельности предприятий. Так, по мнению российского исследователя И.В. Долгоруковой, социально-ориентированная деятельность – это «деятельность, направленная на решение социальных проблем, улучшение условий жизнедеятельности граждан и (или) расширение их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, а также на обеспечение занятости, оказание поддержки инвалидам, гражданам пожилого возраста и лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации» [1, с. 117].

Другой российский ученый, Е.А. Абросимова, рассматривает социально-ориентированную деятельность как «совокупность действий и мероприятий, направленных на решение социальных задач, связанных с поддержкой уязвимых категорий граждан, обеспечением равных возможностей, защитой прав и свобод человека, развитием человеческого потенциала, созданием условий для самореализации личности и повышением качества жизни населения» [2, с. 8].

Сущность социально-ориентированной деятельности заключается в ее нацеленности на удовлетворение общественных потребностей, решение социальных проблем и улучшение благосостояния населения. При этом

важной характеристикой данной деятельности является ее безвозмездный характер, то есть отсутствие стремления к извлечению прибыли.

Социально-ориентированная деятельность охватывает широкий спектр направлений, таких как:

- 1) поддержка социально уязвимых категорий населения (инвалидов, пожилых людей, детей-сирот, малоимущих семей и т.д.);
- 2) развитие образования, науки, культуры и спорта;
- 3) охрана здоровья граждан и пропаганда здорового образа жизни;
- 4) защита окружающей среды и обеспечение экологической безопасности;
- 5) содействие занятости населения и развитие человеческого капитала;
- 6) развитие социальной инфраструктуры и повышение качества жизни в регионах присутствия.

Осуществление социально-ориентированной деятельности требует от ее субъектов значительных ресурсов, как финансовых, так и организационных. В связи с этим особую роль в данной сфере играют крупные компании, в том числе транснациональные корпорации, обладающие необходимым потенциалом для реализации масштабных социальных проектов и программ.

По мнению Л.М. Чеглаковой, «социально-ориентированная деятельность ТНК является одним из ключевых факторов их устойчивого развития и повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Участвуя в решении социальных проблем, ТНК не только укрепляют свою репутацию и создают благоприятную среду для ведения бизнеса, но и вносят вклад в развитие общества и повышение качества жизни населения» [3, с. 56].

Важно отметить, что социально-ориентированная деятельность ТНК не ограничивается только благотворительностью и спонсорством, а представляет собой комплексную стратегию, интегрированную в общую систему управления компанией. Данная стратегия предполагает учет социальных и экологических факторов при принятии бизнес-решений, взаимодействие с

заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), реализацию социальных инвестиций и проектов, направленных на устойчивое развитие.

Одним из ключевых принципов социально-ориентированной деятельности ТНК является ориентация на создание общих ценностей (Creating Shared Value, CSV), предложенная М. Портером и М. Крамером [56]. Данный подход предполагает, что компании должны стремиться не только к максимизации прибыли, но и к созданию ценности для общества, решая социальные и экологические проблемы. При этом создание общих ценностей рассматривается не как дополнительные затраты, а как источник новых возможностей для бизнеса и повышения его конкурентоспособности.

Реализация принципа создания общих ценностей требует от ТНК пересмотра своих бизнес-моделей, продуктов и услуг, а также цепочек поставок с учетом их влияния на общество и окружающую среду. Компании должны стремиться к созданию инновационных решений, способствующих решению социальных проблем и удовлетворению общественных потребностей, одновременно обеспечивая экономическую эффективность и рост бизнеса.

Важным аспектом социально-ориентированной деятельности ТНК является взаимодействие с заинтересованными сторонами, к которым относятся сотрудники, потребители, местные сообщества, органы власти, некоммерческие организации и др. Учет интересов и ожиданий стейкхолдеров позволяет компаниям принимать более обоснованные решения, снижать риски и повышать эффективность своей деятельности.

Для оценки эффективности социально-ориентированной деятельности ТНК используются различные показатели и индикаторы, отражающие ее влияние на общество и окружающую среду. К ним относятся, например, уровень удовлетворенности сотрудников, количество созданных рабочих мест, объем социальных инвестиций, снижение выбросов парниковых газов, повышение энергоэффективности и др. Регулярная оценка и отчетность по данным показателям позволяет компаниям отслеживать прогресс в

достижении социальных и экологических целей, а также демонстрировать свою приверженность принципам устойчивого развития.

Одним из инструментов реализации социально-ориентированной деятельности ТНК является корпоративная социальная ответственность (КСО). КСО представляет собой концепцию, согласно которой компании интегрируют социальные и экологические вопросы в свою деятельность и взаимодействие со стейкхолдерами на добровольной основе. КСО охватывает широкий спектр направлений, таких как соблюдение прав человека, обеспечение достойных условий труда, защита окружающей среды, поддержка местных сообществ, этическое ведение бизнеса и др.

Реализация принципов КСО требует от компаний разработки и внедрения соответствующих политик, процедур и систем управления, а также регулярной отчетности о достигнутых результатах. Многие ТНК публикуют нефинансовые отчеты, в которых раскрывают информацию о своей социальной и экологической деятельности, а также о вкладе в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Несмотря на растущее признание важности социально-ориентированной деятельности, в практике ТНК существует ряд проблем и вызовов, требующих решения. К ним относятся, например, сложность измерения и оценки эффективности социальных и экологических инициатив, недостаточная вовлеченность сотрудников и стейкхолдеров в процессы принятия решений, риски «зеленого камуфляжа» (greenwashing) и социального маркетинга, а также сложность интеграции принципов устойчивого развития в core-бизнес компаний.

Для успешной реализации социально-ориентированной деятельности ТНК необходимы:

- 1) четкое видение и стратегия, основанные на принципах устойчивого развития и создания общих ценностей;
- 2) эффективное управление и координация социальных и экологических инициатив на всех уровнях организации;

- 3) активное вовлечение и диалог с заинтересованными сторонами, учет их интересов и ожиданий;
- 4) разработка инновационных продуктов, услуг и бизнес-моделей, способствующих решению социальных и экологических проблем;
- 5) регулярная оценка и отчетность о достигнутых результатах, обеспечение прозрачности и подотчетности;
- 6) развитие партнерств и коллабораций с другими компаниями, государственными органами, НКО и местными сообществами для решения комплексных социальных и экологических задач.

Таким образом, социально-ориентированная деятельность является важнейшим аспектом функционирования современных ТНК, позволяющим им вносить вклад в устойчивое развитие общества и создавать долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон. Интеграция принципов социальной ответственности и устойчивого развития в стратегию и операционную деятельность компаний становится ключевым фактором их конкурентоспособности и успеха в XXI веке.

1.2 Роль ТНК в социальной сфере

Транснациональные корпорации (ТНК) играют все более значимую роль в социальной сфере, оказывая влияние на различные аспекты жизни общества. Будучи крупными экономическими и политическими игроками, ТНК обладают значительными ресурсами и возможностями для решения социальных проблем и содействия устойчивому развитию.

Одним из ключевых направлений социальной деятельности ТНК является поддержка и развитие местных сообществ в регионах присутствия компаний. ТНК реализуют различные социальные проекты и программы, направленные на повышение качества жизни населения, создание рабочих мест, развитие инфраструктуры, образования и здравоохранения. Например, компании инвестируют в строительство школ, больниц, дорог, спортивных и

культурных объектов, а также оказывают финансовую и материальную помощь социально уязвимым группам населения [3].

Участие ТНК в развитии местных сообществ не только способствует улучшению социальной среды, но и создает благоприятные условия для ведения бизнеса. Поддерживая местное население, компании формируют позитивный имидж и укрепляют свою репутацию, что в свою очередь повышает лояльность потребителей и способствует долгосрочному успеху бизнеса.

Еще одним важным аспектом социальной деятельности ТНК является обеспечение достойных условий труда и соблюдение прав работников. Компании внедряют политики и практики, направленные на поддержание безопасности и здоровья сотрудников, обеспечение равных возможностей и недопущение дискриминации, развитие человеческого капитала через обучение и профессиональное развитие. Многие ТНК также взаимодействуют с профсоюзами и другими представителями работников для ведения социального диалога и решения трудовых вопросов [23].

Обеспечивая достойные условия труда, ТНК не только выполняют свои обязательства перед сотрудниками, но и повышают их мотивацию, вовлеченность и производительность. Это в свою очередь способствует снижению текучести кадров, повышению качества продукции и услуг, а также укреплению конкурентоспособности компаний на рынке труда.

Важным направлением социальной деятельности ТНК является охрана окружающей среды и содействие устойчивому развитию в проектах, нацеленных на качество жизни населения. Компании внедряют экологические политики и практики, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду, эффективное использование ресурсов, сокращение выбросов парниковых газов и отходов производства. Многие ТНК инвестируют в разработку и внедрение экологически чистых технологий, возобновляемых источников энергии, а также поддерживают проекты по сохранению биоразнообразия и восстановлению экосистем [6].

Участвуя в охране окружающей среды, ТНК вносят вклад в борьбу с глобальными экологическими проблемами, такими как изменение климата, загрязнение воды и воздуха, сокращение биоразнообразия. Одновременно экологическая ответственность компаний способствует повышению их репутации и инвестиционной привлекательности, а также открывает новые возможности для бизнеса, связанные с развитием «зеленой» экономики.

Социальная деятельность ТНК также включает в себя поддержку образования, науки и инноваций. Компании реализуют образовательные программы и проекты, направленные на повышение качества обучения, развитие профессиональных навыков и компетенций, а также популяризацию научных знаний. ТНК сотрудничают с университетами и научно-исследовательскими институтами, финансируют исследования и разработки, предоставляют стипендии и гранты для студентов и молодых ученых.

Инвестируя в образование и науку, ТНК способствуют развитию человеческого капитала, который является ключевым фактором инновационного развития и долгосрочного экономического роста. Одновременно поддержка образования и науки позволяет компаниям привлекать талантливых специалистов, получать доступ к новым знаниям и технологиям, а также укреплять свои позиции на рынке.

Еще одним важным направлением социальной деятельности ТНК является поддержка культуры, искусства и спорта. Компании финансируют различные культурные и спортивные мероприятия, поддерживают деятелей искусства и спортсменов, инвестируют в развитие культурной и спортивной инфраструктуры. Участие в культурной и спортивной жизни общества позволяет ТНК укреплять свой бренд, повышать узнаваемость и лояльность потребителей, а также вносить вклад в развитие общественных ценностей и здорового образа жизни.

Важно отметить, что социальная деятельность ТНК не ограничивается только филантропией и благотворительностью, а представляет собой стратегический подход к ведению бизнеса, основанный на принципах

устойчивого развития и создания общих ценностей. Компании стремятся интегрировать социальные и экологические аспекты в свои бизнес-модели, продукты и услуги, а также в процессы принятия решений на всех уровнях организации.

Для эффективной реализации социальной деятельности ТНК разрабатывают и внедряют специальные политики, процедуры и системы управления, которые позволяют систематически решать социальные и экологические вопросы, оценивать результаты и отчитываться перед заинтересованными сторонами. Многие компании создают специальные подразделения или назначают ответственных лиц для координации социальных и экологических инициатив, а также привлекают внешних экспертов и консультантов для оценки и совершенствования своей деятельности.

Одним из ключевых инструментов социальной деятельности ТНК является нефинансовая отчетность, которая позволяет компаниям раскрывать информацию о своих социальных и экологических результатах и вкладе в устойчивое развитие. Нефинансовые отчеты, подготовленные в соответствии с международными стандартами (например, GRI, IR, SASB), обеспечивают прозрачность и подотчетность компаний, а также позволяют заинтересованным сторонам оценивать их деятельность и принимать обоснованные решения [21].

Несмотря на растущее признание важности социальной роли ТНК, в их деятельности существует ряд проблем и вызовов. Одной из ключевых проблем является недостаточная интеграция социальных и экологических аспектов в core-бизнес компаний. Зачастую социальная деятельность ТНК носит фрагментарный характер и не связана с основной стратегией и операционной деятельностью, что снижает ее эффективность и устойчивость.

Другой проблемой является недостаточная вовлеченность заинтересованных сторон в процессы принятия решений и реализации социальных и экологических инициатив. Многие ТНК по-прежнему

рассматривают социальную деятельность как дополнительную нагрузку или риск, а не как возможность для создания общих ценностей и долгосрочного успеха бизнеса.

Кроме того, существуют риски «зеленого камуфляжа» (greenwashing) и «социального маркетинга», когда компании используют социальную и экологическую риторику для улучшения своего имиджа, не подкрепляя ее реальными действиями и результатами. Подобные практики подрывают доверие общества к бизнесу и снижают эффективность социальной деятельности ТНК.

Для преодоления этих проблем и повышения эффективности социальной деятельности ТНК необходимы системные изменения в подходах к ведению бизнеса и взаимодействию с заинтересованными сторонами. Компаниям необходимо интегрировать принципы устойчивого развития и создания общих ценностей в свои бизнес-модели, стратегии и процессы принятия решений, а также обеспечить активное вовлечение и учет интересов всех заинтересованных сторон.

Важную роль в этом процессе играют международные стандарты и инициативы в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, такие как Цели устойчивого развития ООН, Глобальный договор ООН, Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий и др. Данные стандарты и инициативы задают общие рамки и ориентиры для социальной деятельности ТНК, а также способствуют обмену лучшими практиками и повышению прозрачности и подотчетности бизнеса.

Кроме того, важную роль в повышении эффективности социальной деятельности ТНК играет государственное регулирование и поддержка. Государства могут создавать благоприятные условия для социально ответственного ведения бизнеса, стимулировать инвестиции в социальную и экологическую сферы, а также обеспечивать равные условия конкуренции для компаний, придерживающихся принципов устойчивого развития.

В заключение следует отметить, что социальная деятельность ТНК является неотъемлемой частью их функционирования в современном мире и ключевым фактором долгосрочного успеха и устойчивости бизнеса. Интегрируя социальные и экологические аспекты в свои стратегии и операционную деятельность, ТНК могут создавать значимые ценности для всех заинтересованных сторон и вносить вклад в решение глобальных проблем и достижение Целей устойчивого развития. Однако для полной реализации потенциала социальной деятельности ТНК необходимы дальнейшие усилия со стороны самих компаний, государств, гражданского общества и других заинтересованных сторон. Только через активное сотрудничество, диалог и обмен лучшими практиками можно достичь устойчивого развития и создать лучшее будущее для всех.

1.3 Основные принципы, инструменты и методы управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК

В современном мире тенденции к внедрению социально-ориентированной деятельности в бизнес-практику становятся все более значимыми. Такие транснациональные корпорации, какими являются крупные российские компании, все чаще признают необходимость интеграции социальной ответственности в свою стратегию управления. Изучение основных принципов, инструментов и методов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК становится актуальной задачей для бизнес-сообщества и научного сообщества.

Одним из основополагающих принципов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип интеграции. Он предполагает, что социальные и экологические аспекты должны быть неотъемлемой частью бизнес-стратегии, операционной деятельности и процессов принятия решений на всех уровнях организации. Интеграция позволяет обеспечить согласованность и последовательность действий

компания в отношении социальных и экологических вопросов, а также создать условия для достижения долгосрочных целей устойчивого развития [27].

Для эффективной интеграции социально-ориентированной деятельности в бизнес-процессы ТНК необходимо разработать и внедрить соответствующие политики, процедуры и системы управления. Они должны охватывать все ключевые аспекты деятельности компании, включая управление персоналом, производство, закупки, логистику, маркетинг и продажи, а также учитывать специфику отрасли и регионов присутствия.

Например, в области управления персоналом интеграция социально-ориентированной деятельности может включать разработку и реализацию политик в области охраны труда и здоровья сотрудников, обеспечения равных возможностей и недопущения дискриминации, развития человеческого капитала через обучение и профессиональное развитие. В области производства и закупок интеграция может предполагать внедрение экологических стандартов и требований к поставщикам, использование возобновляемых источников энергии и материалов, сокращение отходов и выбросов парниковых газов.

Другим важным принципом управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип существенности. Он предполагает, что компания должна сосредоточить свои усилия и ресурсы на тех социальных и экологических вопросах, которые являются наиболее существенными и актуальными для ее деятельности и заинтересованных сторон. Существенность определяется на основе анализа и оценки потенциального воздействия компании на общество и окружающую среду, а также ожиданий и требований ключевых стейкхолдеров [37].

Для определения существенных вопросов ТНК проводят регулярные консультации и диалоги с заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов, поставщиков, местные сообщества, органы власти, некоммерческие организации и др. Полученная информация позволяет компаниям выявить ключевые риски и возможности, связанные с

социальными и экологическими аспектами их деятельности, а также определить приоритеты и направления для дальнейших действий.

Принцип существенности также предполагает, что ТНК должны обеспечивать прозрачность и подотчетность в отношении своей социально-ориентированной деятельности. Компании должны регулярно раскрывать информацию о своих социальных и экологических результатах, целях и планах, а также о вкладе в достижение Целей устойчивого развития ООН. Раскрытие информации может осуществляться через различные каналы, включая годовые и нефинансовые отчеты, корпоративные сайты, социальные сети и др.

Еще одним ключевым принципом управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип вовлеченности заинтересованных сторон. Он предполагает, что компании должны активно взаимодействовать и сотрудничать с различными группами стейкхолдеров для эффективного решения социальных и экологических вопросов. Вовлечение заинтересованных сторон позволяет ТНК лучше понимать их ожидания и потребности, учитывать различные точки зрения и интересы, а также находить взаимовыгодные решения и возможности для сотрудничества [47].

Формы и механизмы вовлечения заинтересованных сторон могут варьироваться в зависимости от специфики компании и ее стейкхолдеров. Они могут включать проведение регулярных встреч и консультаций, создание совместных рабочих групп и комитетов, организацию общественных слушаний и диалогов, участие в отраслевых и межотраслевых инициативах и партнерствах. Важным условием эффективного вовлечения является обеспечение равного и недискриминационного доступа всех заинтересованных сторон к процессам принятия решений и реализации социально-ориентированной деятельности.

Принцип вовлеченности также предполагает, что ТНК должны учитывать и реагировать на обратную связь и жалобы заинтересованных сторон, связанные с социальными и экологическими аспектами их

деятельности. Для этого компании должны создавать эффективные механизмы рассмотрения и разрешения споров, обеспечивать доступ к средствам правовой защиты и компенсации для пострадавших сторон, а также предпринимать меры по предотвращению и минимизации негативных воздействий в будущем.

Следующим важным принципом управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип постоянного совершенствования. Он предполагает, что компании должны регулярно оценивать эффективность своей социальной и экологической деятельности, выявлять области для улучшения и предпринимать соответствующие действия. Постоянное совершенствование позволяет ТНК адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, внедрять инновационные подходы и технологии, а также повышать свою конкурентоспособность и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Для реализации принципа постоянного совершенствования ТНК используют различные инструменты и методы, такие как:

- 1) регулярный мониторинг и оценка социальных и экологических показателей деятельности;
- 2) бенчмаркинг и обмен лучшими практиками с другими компаниями и организациями;
- 3) проведение внутренних и внешних аудитов, в том числе с привлечением независимых экспертов;
- 4) обучение и повышение квалификации сотрудников в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности;
- 5) внедрение систем управления качеством, охраной окружающей среды, охраной труда и др.

Результаты оценки и анализа социально-ориентированной деятельности должны использоваться для корректировки стратегий, политик и процессов компании, а также для постановки новых целей и задач в области устойчивого развития.

Наконец, важным принципом управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип инновационности. Он предполагает, что компании должны стремиться к разработке и внедрению новых подходов, технологий и решений, направленных на повышение эффективности и результативности их социальной и экологической деятельности. Инновации могут относиться к различным аспектам деятельности ТНК, включая производственные процессы, продукты и услуги, бизнес-модели, взаимодействие с заинтересованными сторонами и др. [20]

Примерами инноваций в области социально-ориентированной деятельности ТНК могут быть:

- 1) разработка и внедрение экологически чистых и энергоэффективных технологий и материалов;
- 2) создание инклюзивных бизнес-моделей, обеспечивающих доступ к товарам и услугам для уязвимых групп населения;
- 3) использование цифровых технологий и платформ для повышения прозрачности и подотчетности деятельности компании;
- 4) разработка инновационных финансовых инструментов и механизмов для поддержки социальных и экологических проектов и инициатив.

Внедрение инноваций требует от ТНК значительных инвестиций в исследования и разработки, а также готовности к экспериментам и принятию рисков. В то же время, инновационный подход позволяет компаниям не только повысить свою эффективность и конкурентоспособность, но и внести более весомый вклад в решение социальных и экологических проблем и достижение Целей устойчивого развития.

Таким образом, основные принципы управления социально-ориентированной деятельностью ТНК включают в себя интеграцию, существенность, вовлеченность заинтересованных сторон, постоянное совершенствование и инновационность. Данные принципы обеспечивают комплексный и системный подход к управлению социальными и

экологическими аспектами деятельности компаний, а также способствуют достижению долгосрочных целей устойчивого развития.

Для более наглядного представления основных принципов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК можно привести следующую таблицу 1:

Таблица 1 – Принципы управления социально-ориентированной деятельностью ТНК [45]

Принцип	Описание
Интеграция	Включение социальных и экологических аспектов в бизнес-стратегию, операционную деятельность и процессы принятия решений на всех уровнях организации
Существенность	Фокусирование на наиболее важных и актуальных социальных и экологических вопросах, обеспечение прозрачности и подотчетности
Вовлеченность заинтересованных сторон	Активное взаимодействие и сотрудничество с различными группами стейкхолдеров для эффективного решения социальных и экологических вопросов
Постоянное совершенствование	Регулярная оценка и улучшение социальной и экологической деятельности, адаптация к изменяющимся условиям внешней среды
Инновационность	Разработка и внедрение новых подходов, технологий и решений для повышения эффективности и результативности социально-ориентированной деятельности

Безусловно, реализация данных принципов на практике требует от ТНК значительных усилий, ресурсов и приверженности ценностям устойчивого развития. Компаниям необходимо выстраивать эффективные системы управления, развивать компетенции и навыки сотрудников, а также обеспечивать регулярный мониторинг и оценку результатов своей деятельности.

Кроме того, важную роль в продвижении принципов социально-ориентированной деятельности играют государственные органы, международные организации и институты гражданского общества. Они могут создавать необходимые условия и стимулы для ответственного ведения бизнеса, устанавливать стандарты и требования в области устойчивого развития, а также обеспечивать общественный контроль и поддержку инициатив ТНК.

Управление социально-ориентированной деятельностью ТНК основывается на ряде ключевых принципов, которые обеспечивают ее эффективность, устойчивость и соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Данные принципы отражают лучшие практики и стандарты в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, а также учитывают специфику и масштабы деятельности транснациональных корпораций. Следование этим принципам позволяет ТНК не только повысить свою репутацию и конкурентоспособность, но и внести реальный вклад в решение социальных и экологических проблем, а также в достижение Целей устойчивого развития ООН. При этом важно подчеркнуть, что эффективное управление социально-ориентированной деятельностью требует от ТНК стратегического и долгосрочного подхода, а также готовности инвестировать значительные ресурсы в развитие соответствующих компетенций, процессов и систем. Кроме того, ТНК должны быть готовы к открытому диалогу и сотрудничеству с различными заинтересованными сторонами, включая государственные органы, некоммерческие организации, местные сообщества и др. Только при условии такого комплексного и инклюзивного подхода возможно достижение устойчивых и масштабных результатов в области социальной и экологической ответственности.

Одним из основополагающих принципов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип интеграции. Он предполагает, что социальные и экологические аспекты должны быть неотъемлемой частью бизнес-стратегии, операционной деятельности и

процессов принятия решений на всех уровнях организации. Интеграция позволяет обеспечить согласованность и последовательность действий компании в отношении социальных и экологических вопросов, а также создать условия для достижения долгосрочных целей устойчивого развития [27]. Для успешной интеграции социально-ориентированной деятельности в бизнес-процессы ТНК необходимо обеспечить вовлеченность и поддержку высшего руководства, а также создать соответствующие организационные структуры и механизмы координации. Например, многие ТНК создают специальные комитеты или департаменты по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности, которые отвечают за разработку и реализацию соответствующих стратегий и программ. Кроме того, важную роль играет обучение и повышение осведомленности сотрудников о принципах и практиках устойчивого развития, а также их мотивация и стимулирование к участию в социально-ориентированной деятельности. Таким образом, интеграция социальных и экологических аспектов в деятельность ТНК требует системного и комплексного подхода, охватывающего все уровни и функции организации.

Для эффективной интеграции социально-ориентированной деятельности в бизнес-процессы ТНК необходимо разработать и внедрить соответствующие политики, процедуры и системы управления. Они должны охватывать все ключевые аспекты деятельности компании, включая управление персоналом, производство, закупки, логистику, маркетинг и продажи, а также учитывать специфику отрасли и регионов присутствия. Например, в области управления персоналом интеграция социально-ориентированной деятельности может включать разработку и реализацию политик в области охраны труда и здоровья сотрудников, обеспечения равных возможностей и недопущения дискриминации, развития человеческого капитала через обучение и профессиональное развитие. В области производства и закупок интеграция может предполагать внедрение экологических стандартов и требований к поставщикам, использование

возобновляемых источников энергии и материалов, сокращение отходов и выбросов парниковых газов. При этом важно, чтобы данные политики и процедуры не только существовали на бумаге, но и реально применялись в повседневной деятельности компании. Для этого необходимо обеспечить эффективные механизмы контроля и мониторинга, а также регулярную оценку и пересмотр соответствующих документов и практик. Кроме того, интеграция социально-ориентированной деятельности требует активного вовлечения и участия всех сотрудников компании, а также ее партнеров и подрядчиков. Только при условии общей приверженности принципам устойчивого развития и социальной ответственности возможно достижение реальных и долгосрочных результатов.

Другим важным принципом управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип существенности. Он предполагает, что компания должна сосредоточить свои усилия и ресурсы на тех социальных и экологических вопросах, которые являются наиболее существенными и актуальными для ее деятельности и заинтересованных сторон. Существенность определяется на основе анализа и оценки потенциального воздействия компании на общество и окружающую среду, а также ожиданий и требований ключевых стейкхолдеров [37]. Для выявления существенных вопросов ТНК могут использовать различные методы и инструменты, такие как анализ материальности, оценка жизненного цикла продукции, анализ рисков и возможностей, диалоги с заинтересованными сторонами и др. При этом важно, чтобы процесс определения существенности был прозрачным, инклюзивным и основанным на объективных данных и критериях. Результаты данного анализа должны регулярно пересматриваться и обновляться с учетом изменений во внешней и внутренней среде компании. На основе выявленных существенных вопросов ТНК должны разрабатывать соответствующие стратегии, политики и программы, а также устанавливать конкретные цели и показатели эффективности. При этом важно обеспечить сбалансированный

подход к управлению существенными вопросами, учитывающий интересы различных заинтересованных сторон и долгосрочную устойчивость бизнеса.

Для определения существенных вопросов ТНК проводят регулярные консультации и диалоги с заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов, поставщиков, местные сообщества, органы власти, некоммерческие организации и др. Полученная информация позволяет компаниям выявить ключевые риски и возможности, связанные с социальными и экологическими аспектами их деятельности, а также определить приоритеты и направления для дальнейших действий. При проведении консультаций с заинтересованными сторонами важно обеспечить равные возможности для участия и выражения мнений всех групп стейкхолдеров, а также создать доверительную и конструктивную атмосферу диалога. Для этого ТНК могут использовать различные форматы взаимодействия, такие как очные встречи, онлайн-опросы, фокус-группы, общественные слушания и др. Кроме того, важно обеспечить прозрачность и доступность информации о процессе и результатах консультаций, а также предоставить обратную связь заинтересованным сторонам о том, каким образом их мнения и предложения были учтены в деятельности компании. Регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами позволяет ТНК не только лучше понимать их ожидания и потребности, но и совместно находить эффективные решения социальных и экологических проблем, а также развивать долгосрочные партнерские отношения, основанные на доверии и взаимной выгоде.

Принцип существенности также предполагает, что ТНК должны обеспечивать прозрачность и подотчетность в отношении своей социально-ориентированной деятельности. Компании должны регулярно раскрывать информацию о своих социальных и экологических результатах, целях и планах, а также о вкладе в достижение Целей устойчивого развития ООН. Раскрытие информации может осуществляться через различные каналы, включая годовые и нефинансовые отчеты, корпоративные сайты, социальные

сети и др. При подготовке отчетности ТНК должны следовать общепризнанным стандартам и руководствам, таким как Глобальная инициатива по отчетности (GRI), Международный стандарт интегрированной отчетности (IIRC), Стандарты Совета по стандартам учета устойчивого развития (SASB) и др. Данные стандарты обеспечивают сопоставимость и надежность информации, а также позволяют заинтересованным сторонам получить всестороннее представление о деятельности компании в области устойчивого развития. При этом важно, чтобы раскрываемая информация была не только полной и достоверной, но и понятной и доступной для широкого круга стейкхолдеров. Для этого ТНК могут использовать различные форматы представления информации, такие как инфографика, видеоролики, интерактивные онлайн-платформы и др. Кроме того, важным аспектом прозрачности является обеспечение возможности для заинтересованных сторон задавать вопросы и получать обратную связь от компании по раскрываемой информации. Регулярное и качественное раскрытие информации о социально-ориентированной деятельности позволяет ТНК укреплять доверие и репутацию среди заинтересованных сторон, а также способствует привлечению инвестиций и повышению конкурентоспособности бизнеса.

Еще одним ключевым принципом управления социально-ориентированной деятельностью ТНК является принцип вовлеченности заинтересованных сторон. Он предполагает, что компании должны активно взаимодействовать и сотрудничать с различными группами стейкхолдеров для эффективного решения социальных и экологических вопросов. Вовлечение заинтересованных сторон позволяет ТНК лучше понимать их ожидания и потребности, учитывать различные точки зрения и интересы, а также находить взаимовыгодные решения и возможности для сотрудничества [47]. Для обеспечения эффективного вовлечения заинтересованных сторон ТНК должны разработать и внедрить соответствующие политики, процедуры и механизмы. Например, многие компании создают специальные платформы и

форумы для регулярного диалога с ключевыми группами стейкхолдеров, такими как сотрудники, клиенты, поставщики, местные сообщества и др. Кроме того, важную роль играет обучение и повышение осведомленности сотрудников компании о принципах и практиках взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также развитие у них соответствующих навыков и компетенций, таких как эмпатия, активное слушание, управление конфликтами и др. ТНК также могут привлекать внешних экспертов и фасилитаторов для организации и проведения диалогов с заинтересованными сторонами, особенно в случае сложных и чувствительных вопросов. При этом важно обеспечить инклюзивность и доступность процессов вовлечения для всех заинтересованных сторон, в том числе для уязвимых и маргинализированных групп. Регулярное и конструктивное взаимодействие с заинтересованными сторонами позволяет ТНК не только повысить качество и легитимность своих решений и действий в области устойчивого развития, но и создать прочную основу для долгосрочного сотрудничества и партнерства.

Формы и механизмы вовлечения заинтересованных сторон могут варьироваться в зависимости от специфики компании и ее стейкхолдеров. Они могут включать проведение регулярных встреч и консультаций, создание совместных рабочих групп и комитетов, организацию общественных слушаний и диалогов, участие в отраслевых и межотраслевых инициативах и партнерствах. Важным условием эффективного вовлечения является обеспечение равного и недискриминационного доступа всех заинтересованных сторон к процессам принятия решений и реализации социально-ориентированной деятельности. При выборе форм и механизмов вовлечения ТНК должны учитывать культурные, социальные и экономические особенности различных групп стейкхолдеров, а также их предпочтения и возможности в отношении участия в диалоге и сотрудничестве. Например, для взаимодействия с местными сообществами могут быть более эффективны очные встречи и консультации, в то время как для взаимодействия с

потребителями и клиентами могут быть более подходящие онлайн-платформы и социальные сети.

В заключение следует отметить, что управление социально-ориентированной деятельностью является неотъемлемой частью ответственного ведения бизнеса в современных условиях. ТНК, которые руководствуются принципами интеграции, существенности, вовлеченности заинтересованных сторон, постоянного совершенствования и инновационности, способны не только повысить свою эффективность и конкурентоспособность, но и внести значимый вклад в решение глобальных проблем и достижение целей устойчивого развития. Это, в свою очередь, создает долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон и обеспечивает устойчивое развитие общества и планеты в целом.

Выводы по первой главе:

1) в научной литературе существуют различные подходы к определению понятия социально-ориентированной деятельности предприятий. Так, по мнению российского исследователя И.В. Долгоруковой, социально-ориентированная деятельность – это «деятельность, направленная на решение социальных проблем, улучшение условий жизнедеятельности граждан и (или) расширение их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, а также на обеспечение занятости, оказание поддержки инвалидам, гражданам пожилого возраста и лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации;

2) важным направлением социальной деятельности ТНК является охрана окружающей среды и содействие устойчивому развитию в проектах, нацеленных на улучшение качества жизни населения. Компании внедряют экологические политики и практики, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду, эффективное использование ресурсов, сокращение выбросов парниковых газов и отходов производства. Многие ТНК инвестируют в разработку и внедрение экологически чистых технологий,

возобновляемых источников энергии, а также поддерживают проекты по сохранению биоразнообразия и восстановлению экосистем

3) управление социально-ориентированной деятельностью ТНК основывается на ряде ключевых принципов, которые обеспечивают ее эффективность, устойчивость и соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Данные принципы отражают лучшие практики и стандарты в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, а также учитывают специфику и масштабы деятельности транснациональных корпораций.

4) управление социально-ориентированной деятельностью является неотъемлемой частью ответственного ведения бизнеса в современных условиях. ТНК, которые руководствуются принципами интеграции, существенности, вовлеченности заинтересованных сторон, постоянного совершенствования и инновационности, способны не только повысить свою эффективность и конкурентоспособность, но и внести значимый вклад в решение глобальных проблем и достижение целей устойчивого развития. Это, в свою очередь, создает долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон и обеспечивает устойчивое развитие общества и планеты в целом.

2 Анализ российской практики развития инструментов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК

2.1 Анализ эффективности развития инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК

Для оценки эффективности использования инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК необходимо проанализировать существующие практики и результаты их применения. В данном разделе будут рассмотрены ключевые инструменты, используемые российскими компаниями, а также проведена оценка их влияния на достижение целей устойчивого развития и создание ценности для заинтересованных сторон.

Одним из наиболее распространенных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК является корпоративная социальная ответственность (КСО). КСО представляет собой концепцию, согласно которой компании интегрируют социальные и экологические вопросы в свою деятельность и взаимодействие со стейкхолдерами на добровольной основе [4]. Многие российские ТНК разрабатывают и реализуют стратегии и программы КСО, направленные на поддержку местных сообществ, защиту окружающей среды, развитие человеческого капитала и др.

Примером успешного применения КСО является деятельность ПАО «Газпром». Компания реализует комплексную программу «Родные города», направленную на поддержку социальной инфраструктуры и улучшение качества жизни в регионах присутствия. В рамках программы осуществляются инвестиции в строительство и ремонт школ, больниц, спортивных и культурных объектов, а также оказывается помощь социально незащищенным группам населения. Так, в 2020 году на реализацию программы «Родные

города» было выделено более 44 миллиардов рублей, что позволило поддержать более 2500 социальных проектов и инициатив [10].

Еще одним примером эффективного использования КСО является деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель». Компания уделяет большое внимание вопросам охраны окружающей среды и снижения негативного воздействия своей деятельности на экосистемы Арктики, график инвестирования представлен на рисунке 1. В рамках экологической стратегии «Норникель» реализует масштабную программу модернизации производственных мощностей, направленную на сокращение выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов. Так, в период с 2013 по 2020 год компания инвестировала в экологические проекты более 5,5 миллиардов долларов США, что позволило снизить выбросы диоксида серы на 71 % [29].

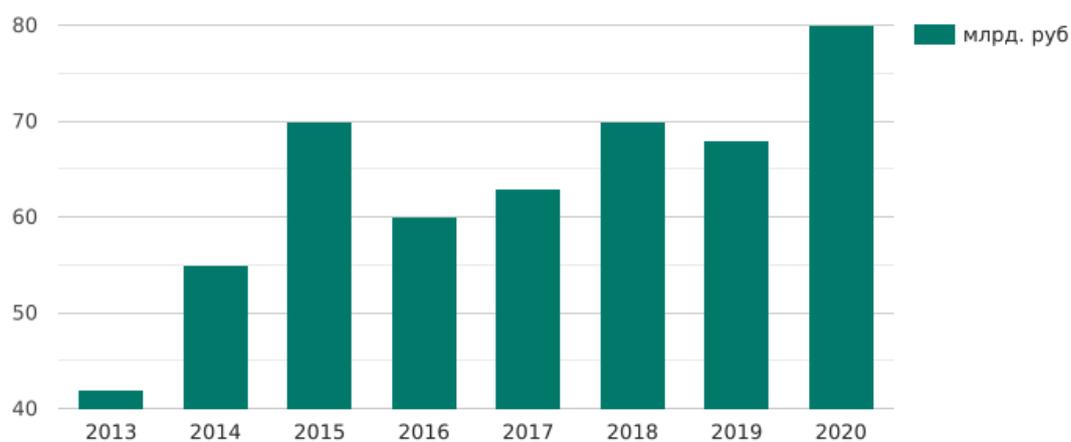


Рисунок 1 – Затраты ПАО «Норильский никель» на сокращение выбросов загрязняющих веществ, млрд руб. [29]

Помимо КСО, российские ТНК активно используют такой инструмент, как социальные инвестиции. Социальные инвестиции представляют собой вложение ресурсов компании в решение социальных и экологических проблем, имеющих стратегическое значение для бизнеса и общества. В отличие от благотворительности, социальные инвестиции предполагают

получение измеримого социального и/или экономического эффекта, а также создание долгосрочной ценности для компании и ее стейкхолдеров.

Примером эффективных социальных инвестиций является деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ». Компания реализует программу социальных инвестиций «Человек-Общество-Экология», направленную на поддержку местных сообществ, развитие человеческого капитала и охрану окружающей среды в регионах присутствия. В рамках программы осуществляются инвестиции в строительство и модернизацию социальной инфраструктуры, поддержку образования и науки, развитие культуры и спорта, а также реализацию экологических проектов. Динамику затрат ПАО «ЛУКОЙЛ» на охрану окружающей среды можно увидеть на рисунке 2. На данном графике можно проанализировать ежегодное инвестирование средств на поддержку социально–ориентированной деятельности, а именно в уменьшение влияния на окружающую среду от производственной деятельности российской ТНК.

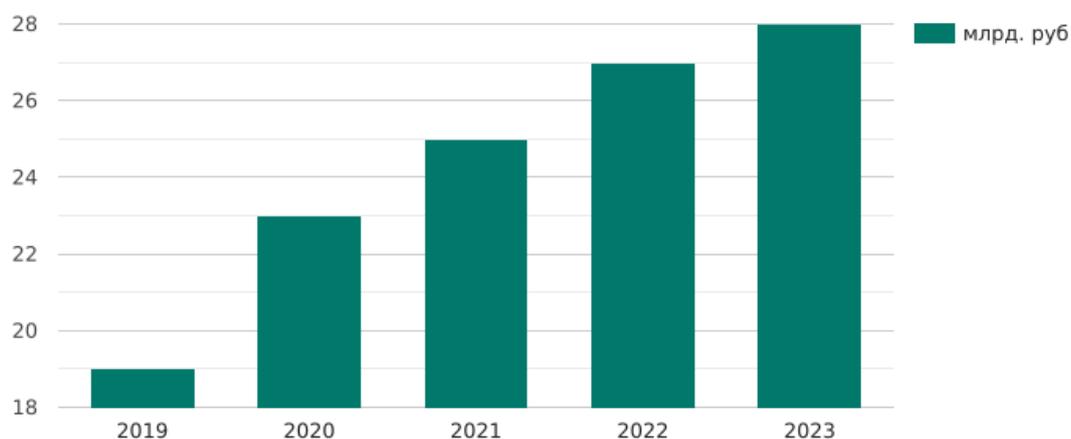


Рисунок 2 – Затраты ПАО «ЛУКОЙЛ» на охрану окружающей среды, млрд руб. [11]

Так, в 2020 году на реализацию программы социальных инвестиций было выделено более 20 миллиардов рублей, что позволило поддержать более 500 социальных и экологических проектов [11].

Другим примером социальных инвестиций является деятельность ПАО «Северсталь». Компания реализует программу «Дорога к дому», направленную на профилактику социального сиротства и поддержку семей в трудной жизненной ситуации. В рамках программы осуществляется комплексная работа с семьями, оказавшимися в кризисной ситуации, включая психологическую и юридическую помощь, содействие в трудоустройстве, предоставление временного жилья и др. За 15 лет реализации программы удалось предотвратить более 2000 случаев социального сиротства и сохранить для детей родную семью [30].

Важным инструментом управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК является также нефинансовая отчетность. Нефинансовая отчетность представляет собой добровольное раскрытие компаниями информации о своей деятельности в области устойчивого развития, включая социальные, экологические и экономические аспекты. Подготовка нефинансовой отчетности позволяет компаниям оценить свой вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН, а также продемонстрировать прозрачность и подотчетность перед заинтересованными сторонами.

Российские ТНК активно внедряют практику подготовки нефинансовой отчетности в соответствии с международными стандартами, такими как руководство GRI и стандарты AA1000. По данным Российского союза промышленников и предпринимателей, в 2020 году 176 крупнейших российских компаний подготовили нефинансовые отчеты, раскрывающие информацию о их деятельности в области устойчивого развития [36]. При этом многие компании используют нефинансовую отчетность не только для раскрытия информации, но и для управления своей социально-ориентированной деятельностью, включая постановку целей, мониторинг и оценку результатов.

Примером эффективного использования нефинансовой отчетности является деятельность ПАО «РусГидро». Компания ежегодно публикует

отчеты об устойчивом развитии, подготовленные в соответствии со стандартами GRI и IIRC. В отчетах раскрывается информация о вкладе компании в достижение Целей устойчивого развития ООН, а также о результатах деятельности в области охраны окружающей среды, развития человеческого капитала, поддержки местных сообществ и др. Так, в отчете за 2020 год компания сообщила о сокращении удельных выбросов парниковых газов на 6,8 % по сравнению с 2019 годом, а также о реализации более 100 социальных и благотворительных проектов на сумму 3,7 миллиардов рублей [12].

Еще одним инструментом управления социально-ориентированной деятельностью, получившим распространение среди российских ТНК, является создание корпоративных благотворительных фондов. Корпоративные фонды представляют собой специализированные некоммерческие организации, создаваемые компаниями для реализации благотворительных и социальных проектов. Создание корпоративных фондов позволяет компаниям повысить эффективность и прозрачность своей благотворительной деятельности, а также привлечь дополнительные ресурсы для решения социальных и экологических проблем.

Примером успешной деятельности корпоративного благотворительного фонда является Фонд «Вклад в будущее», созданный ПАО «Сбербанк». Фонд реализует программы и проекты в области образования, развития человеческого капитала и поддержки социального предпринимательства. Одним из ключевых направлений деятельности фонда является программа «Учитель для России», направленная на привлечение талантливых выпускников ведущих вузов к преподаванию в школах, расположенных в малых городах и сельских районах. За время реализации программы ее участниками стали более 1000 молодых учителей, которые преподают в 160 школах 26 регионов России [28].

Вместе с тем, оценка эффективности использования инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК показывает, что существует ряд проблем и ограничений, снижающих их

потенциал. Так, многие компании по-прежнему рассматривают социальную ответственность и устойчивое развитие как дополнительную нагрузку или риск, а не как возможность для создания долгосрочной ценности и повышения конкурентоспособности бизнеса. Кроме того, существуют проблемы, связанные с качеством и достоверностью нефинансовой отчетности, а также с недостаточной интеграцией принципов устойчивого развития в основную деятельность компаний.

Для повышения эффективности использования инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российским ТНК необходимо обеспечить более тесную интеграцию принципов устойчивого развития в бизнес-стратегию и процессы принятия решений, а также усилить взаимодействие с заинтересованными сторонами и обеспечить прозрачность и подотчетность своей деятельности. Кроме того, важную роль играет обмен лучшими практиками и опытом между компаниями, а также сотрудничество с государственными органами, некоммерческими организациями и академическим сообществом в целях развития и совершенствования инструментов управления социально-ориентированной деятельностью.

Таким образом, анализ практики использования инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК показывает, что компании активно внедряют и развивают такие инструменты, как корпоративная социальная ответственность, социальные инвестиции, нефинансовая отчетность и создание корпоративных благотворительных фондов. Применение данных инструментов позволяет компаниям повысить эффективность и результативность своей деятельности в области устойчивого развития, а также создать дополнительную ценность для заинтересованных сторон. Внедряя инновационные проекты в свою деятельность российские ТНК не только удерживают своих позиций на рынке, но и поддерживают социальную сферу, что благоприятно сказывается для экономики России.

2.2 Проблемы и недостатки существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК

Несмотря на активное использование российскими ТНК различных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью, в этой сфере по-прежнему существует ряд проблем и недостатков, ограничивающих эффективность данного направления работы. Анализ практики применения указанных инструментов позволяет выделить несколько ключевых аспектов, требующих внимания и совершенствования.

Одной из проблем является недостаточная интеграция принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности в основную деятельность и стратегию компаний. Зачастую обозначенный вектор рассматривается как второстепенный или дополнительный по отношению к финансово-экономическим целям, что приводит к ограниченности ресурсов и внимания, уделяемых данной сфере [2].

В результате, социально-ориентированные проекты и инициативы нередко носят разовый или несистемный характер, не оказывая существенного влияния на долгосрочную устойчивость бизнеса и общества. Другой проблемой является недостаточная проработанность и обоснованность стратегий и программ в области устойчивого развития и КСО. Указанные стратегии зачастую формируются без учета реальных потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также без глубокого анализа социальных и экологических рисков и возможностей, связанных с деятельностью компании [7].

Это приводит к тому, что реализуемые проекты и инициативы не всегда отвечают актуальным вызовам и проблемам, стоящим перед обществом и бизнесом, и не создают ощутимой ценности для стейкхолдеров. Еще одним недостатком является слабая вовлеченность заинтересованных сторон в процессы разработки и реализации социально-ориентированных стратегий и проектов.

Несмотря на декларируемую приверженность принципам открытости и диалога, многие российские ТНК по-прежнему демонстрируют низкий уровень взаимодействия с местными сообществами, некоммерческими организациями, органами власти и другими стейкхолдерами [17]. Данный аспект работы нередко носит формальный характер и не предполагает реального учета интересов и ожиданий заинтересованных сторон, что снижает эффективность и легитимность социально-ориентированной деятельности компаний.

Проблемой является также недостаточная прозрачность и подотчетность компаний в отношении своей социально-ориентированной деятельности. Несмотря на растущее число компаний, публикующих нефинансовую отчетность, качество и полнота раскрываемой информации зачастую оставляют желать лучшего. Обозначенный вектор прозрачности не всегда соответствует международным стандартам и лучшим практикам, что затрудняет оценку реального вклада компаний в устойчивое развитие и создает риски для их репутации [22].

Кроме того, существуют проблемы с верификацией и заверением нефинансовой отчетности, что снижает доверие к раскрываемой информации со стороны заинтересованных сторон. Еще одной проблемой является недостаточная эффективность и результативность социально-ориентированных проектов и программ. Зачастую компании не устанавливают четких целей и ключевых показателей эффективности (КПЭ) для своей деятельности в области устойчивого развития, что затрудняет мониторинг и оценку достигнутых результатов [45].

Рассматриваемая стратегия реализации проектов не всегда предполагает тщательный анализ и учет лучших практик, а также применение инновационных подходов и технологий, что снижает их потенциальное воздействие на общество и окружающую среду. Отдельной проблемой является недостаточная компетентность и мотивация персонала, вовлеченного в реализацию социально-ориентированных проектов и программ. Данное

направление деятельности требует специфических знаний и навыков в области устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, взаимодействия с заинтересованными сторонами и управления социальными и экологическими рисками.

Однако во многих российских ТНК уровень компетенций сотрудников в этой сфере остается относительно низким, что сказывается на качестве и результативности проектов [49]. Кроме того, существуют проблемы с мотивацией и вовлеченностью персонала в социально-ориентированную деятельность, которая зачастую воспринимается как дополнительная нагрузка или формальность.

Наконец, существенным недостатком является ограниченность финансовых и организационных ресурсов, выделяемых на реализацию социально-ориентированных проектов и программ. Несмотря на рост объемов социальных инвестиций и благотворительности, доля этих расходов в общем бюджете российских ТНК по-прежнему остается относительно низкой по сравнению с зарубежными компаниями [52].

Указанная сфера нередко рассматривается как затратная и не приносящая очевидных выгод для бизнеса, что ограничивает возможности для реализации масштабных и долгосрочных проектов. Кроме того, организационная структура и процессы управления в компаниях не всегда в полной мере адаптированы для эффективной реализации социально-ориентированной деятельности, что создает дополнительные барьеры и издержки.

Для преодоления обозначенных проблем и недостатков и повышения эффективности социально-ориентированной деятельности российским ТНК необходимо предпринять ряд шагов. В таблице 2 приведены основные проблемы и недостатки, характерные для существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, а также их краткое описание.

Таблица 2 – Проблемы и недостатки инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК [26]

Проблема/недостаток	Описание
Недостаточная интеграция принципов устойчивого развития и КСО в основную деятельность и стратегию компаний	Социально-ориентированная деятельность часто рассматривается как второстепенная по отношению к финансово-экономическим целям, что ограничивает ее эффективность и устойчивость
Недостаточная проработанность и обоснованность стратегий и программ устойчивого развития	Стратегии и программы формируются без учета реальных потребностей сторон, что снижает их актуальность и ценность
Слабая вовлеченность заинтересованных сторон в процессы разработки и реализации социально-ориентированных стратегий и проектов	Взаимодействие со стейкхолдерами часто носит формальный характер и не предполагает реального учета их интересов и ожиданий
Недостаточная прозрачность и подотчетность компаний в отношении социально-ориентированной деятельности	Качество и полнота раскрываемой нефинансовой информации не всегда соответствует международным стандартам и лучшим практикам, что создает риски для репутации компаний
Недостаточная эффективность и результативность социально-ориентированных проектов и программ	Отсутствие четких целей и КПЭ, недостаточный учет лучших практик и применение инновационных подходов снижают потенциальное воздействие проектов на общество и окружающую среду
Недостаточная компетентность и мотивация персонала, вовлеченного в реализацию социально-ориентированных проектов и программ	Низкий уровень компетенций сотрудников в области устойчивого развития и КСО, а также восприятие этой деятельности как дополнительной нагрузки снижают качество и результативность проектов
Ограниченность финансовых и организационных ресурсов, выделяемых на реализацию социально-ориентированных проектов и программ	Относительно низкая доля расходов на социальные инвестиции и благотворительность, а также недостаточная адаптированность организационной структуры и процессов управления ограничивают возможности для реализации масштабных и долгосрочных проектов

В первую очередь, требуется обеспечить более глубокую интеграцию принципов устойчивого развития и КСО в бизнес-стратегию и ключевые процессы компании, рассматривая данную сферу как неотъемлемую часть долгосрочной конкурентоспособности и успеха бизнеса. Это предполагает активное вовлечение и лидерство высшего руководства компаний в продвижении и реализации социально-ориентированных инициатив, а также

соответствующие изменения в корпоративной культуре и системе мотивации персонала.

Кроме того, необходимо повысить качество и обоснованность стратегий и программ в области устойчивого развития и КСО, основываясь на тщательном анализе потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также оценке социальных и экологических рисков и возможностей. Этот аспект работы требует активного диалога и сотрудничества с ключевыми стейкхолдерами, включая местные сообщества, некоммерческие организации, органы власти, академические институты и др. Компаниям следует внедрять эффективные механизмы и платформы для регулярного взаимодействия с заинтересованными сторонами, обеспечивая учет их мнений и предложений при разработке и реализации социально-ориентированных проектов.

Важным направлением является также повышение прозрачности и подотчетности компаний в отношении своей социально-ориентированной деятельности. Указанная сфера требует внедрения передовых стандартов и практик нефинансовой отчетности, обеспечивающих полноту, достоверность и сопоставимость раскрываемой информации. Компаниям следует стремиться к получению независимого заверения своей нефинансовой отчетности, а также активно взаимодействовать со стейкхолдерами по вопросам раскрытия информации и получения обратной связи.

Для повышения эффективности и результативности социально-ориентированных проектов и программ российским ТНК необходимо внедрять четкие механизмы целеполагания, мониторинга и оценки достигнутых результатов. Рассматриваемая стратегия должна предполагать установление измеримых и релевантных целей и КПЭ для каждого проекта, а также регулярный анализ достижений и извлеченных уроков. При этом компаниям следует активно изучать и применять лучшие российские и зарубежные практики в области устойчивого развития и КСО, а также внедрять инновационные подходы и технологии, повышающие воздействие и масштаб реализуемых проектов.

Не менее важным аспектом является развитие компетенций и мотивации персонала, вовлеченного в реализацию социально-ориентированной деятельности. Данное направление работы требует внедрения специализированных программ обучения и повышения квалификации сотрудников в области устойчивого развития, КСО, взаимодействия с заинтересованными сторонами и управления социальными и экологическими рисками. Кроме того, необходимо формировать корпоративную культуру, поощряющую активное участие и инициативу сотрудников в реализации социально-ориентированных проектов, а также соответствующим образом адаптировать системы мотивации и карьерного роста.

Наконец, для обеспечения достаточных финансовых и организационных ресурсов для реализации социально-ориентированной деятельности российским ТНК следует пересмотреть свои инвестиционные стратегии и бюджеты, рассматривая расходы на социальные и экологические проекты как долгосрочные инвестиции в устойчивость и конкурентоспособность бизнеса. Это предполагает постепенное увеличение доли данных расходов в общем бюджете компаний, а также привлечение дополнительных источников финансирования, таких как социально-ответственные инвестиции, гранты и партнерства. Кроме того, необходимо адаптировать организационную структуру и процессы управления компаний для более эффективной реализации социально-ориентированной деятельности, создавая специализированные подразделения и комитеты, а также внедряя соответствующие политики и процедуры.

Подводя итог, следует отметить, что преодоление проблем и недостатков существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью требует комплексного подхода, включающего изменения на всех уровнях организации.

Говоря о проблемах и недостатках существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, нельзя не отметить также недостаточное использование потенциала цифровых

технологий и инноваций в данной сфере. В условиях стремительной цифровизации всех аспектов жизни общества и бизнеса, социально-ориентированная деятельность компаний также должна адаптироваться и использовать новые технологические возможности для повышения своей эффективности и воздействия.

Однако, как показывает практика, многие российские ТНК по-прежнему недостаточно активно внедряют цифровые инструменты и платформы в свою социально-ориентированную деятельность. Это касается таких аспектов, как взаимодействие с заинтересованными сторонами, мониторинг и оценка социальных и экологических воздействий, управление данными и отчетностью, реализация проектов и программ и др. Данное направление работы нередко основывается на традиционных, «аналоговых» подходах и методах, что ограничивает возможности для масштабирования, автоматизации и персонализации социально-ориентированных инициатив [5].

Цифровые технологии, такие как большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн и др., открывают новые возможности для повышения прозрачности, подотчетности и эффективности социально-ориентированной деятельности компаний. Например, использование платформ и инструментов на основе больших данных и предиктивной аналитики позволяет компаниям лучше понимать потребности и ожидания заинтересованных сторон, прогнозировать социальные и экологические риски и воздействия, а также оценивать эффективность реализуемых проектов и программ. Технологии блокчейна могут применяться для обеспечения прозрачности и достоверности цепочек поставок, отслеживания использования финансовых средств в благотворительных и социальных проектах, а также создания систем лояльности и поощрения для потребителей, участвующих в социально-ориентированных инициативах компаний.

Кроме того, цифровые технологии позволяют существенно расширить охват и вовлеченность заинтересованных сторон в социально-ориентированную деятельность компаний. Социальные сети, мобильные

приложения, краудсорсинговые платформы и другие цифровые каналы коммуникации дают возможность компаниям более активно и эффективно взаимодействовать с местными сообществами, некоммерческими организациями, активистами и другими стейкхолдерами, вовлекая их в разработку, реализацию и оценку социально-ориентированных проектов. Это, в свою очередь, способствует повышению актуальности, легитимности и устойчивости данных инициатив, а также укреплению репутации и доверия к бренду компании.

Необходимо отметить, что внедрение цифровых технологий в социально-ориентированную деятельность компаний требует не только инвестиций в соответствующие инструменты и платформы, но и развития новых компетенций и культуры у сотрудников и руководителей. Это предполагает обучение и повышение квалификации персонала в области цифровой трансформации, работы с данными, дизайн-мышления, agile-методологий и др. Кроме того, требуется формирование организационной среды, поощряющей инновации, экспериментирование и сотрудничество как внутри компании, так и с внешними партнерами, такими как стартапы, исследовательские институты, креативные агентства и т.д.

Еще одной важной проблемой, ограничивающей эффективность существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, является недостаточное применение комплексного, экосистемного подхода к решению социальных и экологических проблем. Зачастую компании реализуют точечные, несвязанные между собой инициативы и проекты, ориентированные на отдельные аспекты или симптомы той или иной проблемы, без учета ее системных причин и взаимосвязей с другими вопросами.

В то же время, многие социальные и экологические проблемы, такие как бедность, неравенство, изменение климата, утрата биоразнообразия и др., носят комплексный, междисциплинарный характер и требуют согласованных действий широкого круга заинтересованных сторон на разных уровнях - от

локального до глобального [51]. Для их эффективного решения необходимо развивать экосистемный подход, предполагающий видение проблемы в широком контексте, учет интересов и ролей различных стейкхолдеров, а также координацию усилий и ресурсов для достижения синергетического эффекта.

Это требует от компаний перехода от традиционной модели КСО, основанной на филантропии и точечных социальных инвестициях, к стратегической модели, предполагающей интеграцию принципов устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы и создание общих ценностей для бизнеса и общества. Компаниям необходимо выстраивать долгосрочные, взаимовыгодные партнерства с различными заинтересованными сторонами, включая органы власти, некоммерческие организации, социальных предпринимателей, местные сообщества и др., для совместного выявления и решения наиболее актуальных проблем и задач в области устойчивого развития.

Применение экосистемного подхода предполагает также активное вовлечение компаний в глобальные и национальные инициативы и платформы в области устойчивого развития, такие как Цели устойчивого развития ООН, Глобальный договор ООН, Парижское соглашение по климату, Национальные проекты и др. Участие в этих инициативах позволяет компаниям обмениваться лучшими практиками и опытом, получать доступ к новым знаниям и ресурсам, а также вносить вклад в достижение общих целей и задач на национальном и глобальном уровнях.

Безусловно, внедрение экосистемного подхода в социально-ориентированную деятельность компаний сопряжено с рядом вызовов и барьеров, таких как необходимость изменения корпоративной культуры и бизнес-моделей, развития новых компетенций и форм сотрудничества, а также обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости и измеримости результатов. Однако, учитывая масштаб и сложность современных социальных и экологических вызовов, переход к более комплексным и

системным формам социальной ответственности бизнеса становится насущной необходимостью.

В качестве иллюстрации масштаба и динамики инвестиций российского бизнеса в социальную сферу и устойчивое развитие можно привести следующий график, отражающий объемы социальных инвестиций крупнейших российских компаний за период с 2013 по 2020 гг. (в млрд руб.)
рисунок 3:

Этот график наглядно демонстрирует положительную динамику социальных инвестиций крупнейших российских компаний на протяжении последних лет. Несмотря на определенные колебания, связанные с экономической конъюнктурой и другими факторами, общий тренд показывает устойчивый рост объемов средств, направляемых бизнесом на поддержку социальной сферы и реализацию проектов в области устойчивого развития.



Рисунок 3 – Динамика социальных инвестиций крупнейших российских компаний [27]

Так, если в 2013 году совокупные социальные инвестиции компаний составляли около 195 млрд руб., то к 2020 году этот показатель вырос до 315 млрд руб., увеличившись более чем в 1,5 раза [15].

При этом важно отметить, что представленные данные охватывают только крупнейшие компании и не включают социальные инвестиции многочисленных средних и малых предприятий, а также индивидуальные благотворительные пожертвования граждан и некоммерческих организаций. С учетом этих дополнительных источников финансирования, реальный объем ресурсов, ежегодно направляемых на социальные и экологические цели в российском обществе, может быть значительно выше.

Безусловно, сами по себе количественные показатели социальных инвестиций не гарантируют их эффективности и значимости для достижения целей устойчивого развития. Для обеспечения реального позитивного воздействия этих ресурсов на общество и окружающую среду необходимо, чтобы они направлялись на реализацию стратегически выверенных, долгосрочных и комплексных программ и проектов, разработанных с учетом реальных потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и основанных на лучших практиках и инновационных подходах. Кроме того, важнейшее значение имеет обеспечение прозрачности, подотчетности и измеримости результатов социально-ориентированной деятельности компаний, а также постоянное совершенствование ее форм и механизмов. Тем не менее, сам факт устойчивого роста социальных инвестиций бизнеса является позитивным сигналом, свидетельствующим о повышении осознания российскими компаниями своей ответственности перед обществом и своей роли в достижении целей устойчивого развития. Дальнейшее наращивание этих инвестиций, при одновременном повышении их стратегической значимости и эффективности, может стать важным фактором перехода российской экономики и общества на траекторию устойчивого и инклюзивного развития.

Подводя итог анализу проблем и недостатков существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, следует еще раз подчеркнуть необходимость их комплексной трансформации и развития в соответствии с новыми вызовами и возможностями. Это предполагает переосмысление роли и места социальной

ответственности в общей стратегии и системе ценностей компаний, повышение качества и обоснованности социально-ориентированных инициатив, развитие механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами и обеспечение прозрачности и подотчетности, внедрение передовых практик и инновационных подходов, основанных на использовании цифровых технологий и экосистемного мышления, а также наращивание финансовых и организационных ресурсов, направляемых на достижение целей устойчивого развития.

2.3 Анализ российской практики успешного управления социально-ориентированной деятельностью ТНК

Несмотря на наличие ряда проблем и недостатков в существующих подходах к управлению социально-ориентированной деятельностью, многие российские ТНК демонстрируют успешные практики и достижения в данной области. Рассмотрение этих примеров позволяет выявить ключевые факторы и драйверы эффективности социальной деятельности компаний, а также определить потенциальные направления для тиражирования и масштабирования лучших практик.

Одним из ярких примеров успешного управления социально-ориентированной деятельностью является опыт ПАО «ГМК «Норильский никель». Компания реализует комплексную стратегию в области устойчивого развития, интегрированную с ее бизнес-целями и направленную на создание долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон. Ключевыми приоритетами стратегии являются снижение негативного воздействия на окружающую среду, обеспечение безопасных условий труда, поддержка местных сообществ, а также внедрение инноваций и повышение эффективности производства [16].

Для достижения этих целей «Норникель» реализует ряд масштабных инвестиционных проектов и программ. Так, в рамках Серного проекта

компания осуществляет комплексную модернизацию металлургических мощностей, направленную на кардинальное сокращение выбросов диоксида серы. Общий объем инвестиций в проект составляет около 250 миллиардов рублей. По итогам его реализации к 2023 году выбросы SO₂ на Кольской ГМК должны снизиться на 85 % от уровня 2015 года, а на Надеждинском металлургическом заводе – на 90 % [31].

Кроме того, «Норникель» уделяет большое внимание развитию социальной инфраструктуры и поддержке местных сообществ в регионах присутствия. Компания реализует ряд долгосрочных программ и проектов, направленных на повышение качества жизни населения, создание комфортной городской среды, развитие образования, здравоохранения, культуры и спорта. Например, в рамках программы «Мир новых возможностей» «Норникель» поддерживает социальные инициативы и предпринимательские проекты, способствующие устойчивому развитию территорий. За время действия программы было реализовано более 500 проектов, а грантовый фонд составил около 500 млн рублей [41].

Важным фактором успеха социальной деятельности «Норникеля» является активное вовлечение и учет интересов заинтересованных сторон. Компания выстраивает системный диалог с местными сообществами, органами власти, некоммерческими организациями и другими стейкхолдерами, используя различные форматы взаимодействия, такие как общественные слушания, круглые столы, фокус-группы, онлайн-платформы и др. Это позволяет лучше понимать ожидания и потребности заинтересованных сторон, учитывать их в процессе принятия решений и корректировать социальные программы в соответствии с меняющимися запросами.

Другим примером эффективного управления социально-ориентированной деятельностью является практика ПАО «Газпром нефть». Компания реализует стратегию устойчивого развития, основанную на принципах эффективности, технологичности, безопасности и партнерства. Ключевыми направлениями социальной деятельности «Газпром нефти»

являются охрана труда и промышленная безопасность, минимизация экологического воздействия, инвестиции в человеческий капитал, цифровая трансформация, а также развитие регионов присутствия [13].

Для повышения эффективности социальных инвестиций «Газпром нефть» использует программно-целевой подход, предполагающий формирование комплексных программ с четкими целями, задачами, мероприятиями и показателями результативности. Например, в рамках программы социальных инвестиций «Родные города» компания поддерживает проекты по развитию городской среды, образования, спорта, культуры, а также адресную помощь местным сообществам. Программа реализуется во всех ключевых регионах деятельности компании и ежегодно охватывает более 4,5 миллиона человек. При этом отбор и реализация проектов осуществляются на основе принципов общественного участия, открытости и прозрачности, с привлечением местных жителей, некоммерческих организаций и экспертов [32].

Важной особенностью подхода «Газпром нефти» к управлению социальной деятельностью является активное использование цифровых технологий и инноваций. Например, компания внедряет платформенные решения для автоматизации и повышения прозрачности процессов социального инвестирования, мониторинга и оценки эффективности проектов. Так, специальный портал «Родные города» позволяет местным жителям и организациям подавать заявки на грантовую поддержку своих инициатив, отслеживать ход их реализации и получать обратную связь от экспертов. Использование цифровых технологий также помогает «Газпром нефти» выстраивать более персонализированное и адресное взаимодействие с благополучателями социальных программ, учитывать их индивидуальные потребности и предпочтения.

Заслуживающим внимания примером успешного управления социально-ориентированной деятельностью является также опыт АФК «Система». Корпорация реализует комплексную стратегию КСО и устойчивого развития, интегрированную в общую бизнес-стратегию и

основанную на принципах инновационности, партнерства и создания долгосрочной ценности для всех стейкхолдеров. Ключевыми направлениями социальной деятельности АФК «Система» являются повышение качества и доступности продуктов и услуг, развитие человеческого капитала, охрана окружающей среды, поддержка местных сообществ, а также развитие инноваций и предпринимательской экосистемы [33].

Отличительной чертой подхода корпорации к управлению социальной деятельностью является стратегическое интегрированное планирование и системное управление портфелем социальных инвестиций дочерних компаний. АФК «Система» формирует единую стратегическую рамку КСО и УР на уровне корпоративного центра, учитывающую специфику бизнес-направлений и синергию между активами. На основе этой рамки дочерние компании разрабатывают собственные функциональные стратегии и программы с учетом отраслевых особенностей и запросов стейкхолдеров. Общий портфель социальных инвестиций АФК «Система» аккумулирует ресурсы и компетенции всех активов и позволяет реализовывать масштабные комплексные проекты, охватывающие различные направления и целевые аудитории [46].

Примером такого масштабного комплексного проекта является флагманская программа социальных инвестиций БФ «Система» – «Лифт в будущее». Программа направлена на поддержку талантливой молодежи, развитие у нее инженерно-технических и предпринимательских компетенций, а также содействие трудоустройству в высокотехнологичных отраслях. «Лифт в будущее» объединяет ресурсы и экспертизу корпоративных университетов, учебных центров и базовых кафедр компаний Группы АФК «Система», а также внешних партнеров – вузов, школ, технопарков, научных центров и предприятий. Программа включает несколько взаимосвязанных блоков, таких как профориентация, инженерно-технические школы, стажировки и практики, грантовые и акселерационные конкурсы, онлайн-обучение и др. Ежегодно в

мероприятиях «Лифта в будущее» участвуют более 100 тысяч школьников, студентов и молодых специалистов из 30 регионов России [34].

Еще одной эффективной практикой АФК «Система» в области управления социальной деятельностью является развитие системной благотворительности через собственный корпоративный фонд – БФ «Система», а также активное участие в деятельности отраслевых и межотраслевых деловых ассоциаций и партнерств в области КСО и устойчивого развития. БФ «Система» выступает центром компетенций и экспертизы для всех социальных проектов компаний Группы, а также площадкой для формирования и продвижения повестки устойчивого развития в бизнес-среде и обществе в целом. Кроме того, фонд реализует собственные благотворительные и волонтерские программы, направленные на поддержку культуры, образования, здравоохранения, экологии и др. [46].

Таким образом, рассмотренные примеры демонстрируют, что, несмотря на наличие определенных проблем и ограничений, многие российские компании добиваются значимых результатов в области управления социально-ориентированной деятельностью. Ключевыми факторами успеха являются стратегический подход, интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-процессы, активное взаимодействие с заинтересованными сторонами, внедрение инноваций и цифровых технологий, а также развитие партнерств и отраслевых инициатив.

В то же время, для дальнейшего повышения эффективности и масштаба социальной деятельности российских ТНК необходимы системные изменения и совершенствование существующих подходов и инструментов. Речь идет о таких направлениях, как переход к интегрированной модели КСО и УР, учитывающей специфику бизнеса и запросы стейкхолдеров; повышение качества и обоснованности социальных инвестиций, их увязка с корпоративной стратегией и ЦУР; активное развитие межсекторных партнерств и коллабораций; совершенствование оценки социальной и экологической эффективности и др.

Кроме того, важную роль в распространении лучших практик КСО и устойчивого развития может сыграть государство, создавая благоприятные условия и стимулы для социально ответственного поведения бизнеса. Речь идет о таких мерах, как совершенствование нормативно-правовой базы в области КСО и публичной нефинансовой отчетности, предоставление налоговых и иных преференций для социально ориентированных компаний, а также поддержка исследований, обучения и повышения квалификации в данной сфере [36].

Подводя итог, следует отметить, что дальнейшее развитие и совершенствование социально-ориентированной деятельности российских ТНК требует консолидации усилий всех заинтересованных сторон – бизнеса, государства, некоммерческого сектора, научно-экспертного сообщества и общества в целом. Только объединяя ресурсы, компетенции и лучшие практики, можно обеспечить переход к устойчивой и инклюзивной модели развития, отвечающей долгосрочным интересам бизнеса и общества.

На сегодняшний день многие российские компании уже накопили значительный опыт и экспертизу в области КСО и устойчивого развития, внедрили инновационные подходы и технологии, а также продемонстрировали конкретные измеримые результаты своей социальной и экологической деятельности. Безусловно, эти достижения нуждаются в дальнейшем изучении, осмыслении и тиражировании, в том числе на международном уровне.

В рамках развития потенциала российского бизнеса в области КСО и УР важную роль могут сыграть такие инструменты, как:

- 1) независимые рэнкинги и индексы, оценивающие эффективность и прозрачность социальной деятельности компаний (например, Индексы РСПП в области устойчивого развития, Рэнкинг «Лидеры корпоративной благотворительности», ESG-рэнкинги рейтинговых агентств и др.);
- 2) премии и конкурсы, направленные на выявление и продвижение лучших практик КСО и УР (например, Премия «Лидеры корпоративной

благотворительности», Конкурс корпоративных проектов People Investor, Конкурс «Чемпионы добрых дел» и др.);

3) образовательные программы и проекты по повышению квалификации специалистов в области КСО и УР (например, программы Центра КСО и устойчивого развития «Сколково», курсы Высшей школы менеджмента СПбГУ, Конкурс именных стипендий БФ «Система» и др.).

Исследовательские проекты и экспертные площадки, формирующие аналитическую и методологическую базу для развития социально ответственного бизнеса (например, исследования Ассоциации менеджеров, Центра развития филантропии «Сопричастность», Экспертной группы по оценке социальных проектов РСПП и др.).

Использование данных инструментов позволит не только распространять и масштабировать лучшие практики, но и формировать устойчивые профессиональные сообщества и сети в области КСО и устойчивого развития, укреплять репутацию и повышать доверие к бизнесу со стороны общества и государства.

В заключение следует еще раз подчеркнуть, что дальнейшее развитие социально-ориентированной деятельности российских компаний является не только этическим, но и экономическим императивом. В условиях растущей конкуренции за рынки, ресурсы и таланты, ужесточения регулирования и усиления запросов стейкхолдеров, устойчивое развитие становится ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности и успеха бизнеса. Компании, которые смогут интегрировать принципы КСО и УР в свою деятельность, перейти от реактивной к проактивной и стратегической модели взаимодействия с обществом, а также внести свой вклад в достижение ЦУР, получат значительные преимущества и возможности для роста. В то же время, те, кто будет игнорировать эти тенденции, рискуют потерять доверие и поддержку ключевых заинтересованных сторон, столкнуться с репутационными и регуляторными рисками, а также упустить новые рынки и ниши для развития бизнеса.

Выводы по второй главе:

1) Компании активно внедряют и развивают такие инструменты, как корпоративная социальная ответственность, социальные инвестиции, нефинансовая отчетность и создание корпоративных благотворительных фондов. Применение данных инструментов позволяет компаниям повысить эффективность и результативность своей деятельности в области устойчивого развития, а также создать дополнительную ценность для заинтересованных сторон. Внедряя инновационные проекты в свою деятельность российские ТНК не только удерживают своих позиций на рынке, но и поддерживают социальную сферу, что благоприятно сказывается для экономики России;

2) анализ проблем и недостатков существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, приводит к необходимости их комплексной трансформации и развития в соответствии с новыми вызовами и возможностями. Это предполагает переосмысление роли и места социальной ответственности в общей стратегии и системе ценностей компаний, повышение качества и обоснованности социально-ориентированных инициатив, развитие механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами и обеспечение прозрачности и подотчетности, внедрение передовых практик и инновационных подходов, основанных на использовании цифровых технологий и экосистемного мышления, а также наращивание финансовых и организационных ресурсов, направляемых на достижение целей устойчивого развития;

3) в условиях растущей конкуренции за рынки, ресурсы и таланты, ужесточения регулирования и усиления запросов стейкхолдеров, устойчивое развитие становится ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности и успеха бизнеса. ТНК, которые смогут интегрировать принципы КСО и УР в свою деятельность, перейти от реактивной к проактивной и стратегической модели взаимодействия с обществом, а также внести свой вклад в достижение ЦУР, получат значительные преимущества и возможности для развития.

3 Разработка предложений по совершенствованию инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК

3.1 Разработка предложений по проектированию и созданию инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью ТНК

На основе анализа существующих проблем и лучших практик управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК можно определить ключевые требования к новым инструментам, направленным на повышение эффективности и результативности данной сферы. Разработка и внедрение инструментов, отвечающих этим требованиям, позволит компаниям перейти на качественно новый уровень взаимодействия с обществом и вклада в устойчивое развитие.

Одним из основных требований к новым инструментам является их стратегическая направленность и интегрированность в общую систему управления компанией. Социально-ориентированная деятельность должна рассматриваться не как дополнительная нагрузка или периферийная функция, а как неотъемлемая часть бизнес-стратегии и корпоративной культуры, создающая ценность для всех стейкхолдеров [53]. Это предполагает, что цели и показатели эффективности в области КСО и устойчивого развития должны быть тесно увязаны с финансово-экономическими целями компании, а также каскадированы на все уровни управления – от топ-менеджмента до линейных руководителей и рядовых сотрудников. При этом важно обеспечить активное вовлечение и лидерство высшего руководства в продвижении и реализации социально-ориентированных инициатив, а также наличие соответствующих компетенций и мотивации у персонала.

Другим важным требованием является ориентация новых инструментов на создание общих ценностей для бизнеса и общества. Речь идет о поиске

инновационных решений, позволяющих одновременно получать экономические выгоды и вносить позитивный вклад в социальное и экологическое благополучие [46]. Например, это могут быть инструменты, направленные на разработку инклюзивных продуктов и услуг для уязвимых категорий потребителей; развитие «зеленых» технологий и циркулярных бизнес-моделей; поддержку социального предпринимательства и импакт-инвестирования; реализацию программ развития территорий присутствия и др. Использование подхода создания общих ценностей позволяет компаниям находить новые возможности для роста бизнеса за счет решения социальных и экологических проблем, а также укреплять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Еще одним требованием к новым инструментам управления социально-ориентированной деятельностью является их адаптивность и гибкость. В условиях высокой неопределенности и динамичных изменений внешней среды компаниям необходимы инструменты, позволяющие быстро реагировать на новые вызовы и запросы стейкхолдеров, корректировать свои стратегии и программы, а также эффективно управлять социальными и экологическими рисками [8]. Это предполагает, в частности, использование гибких методологий проектного управления (например, Agile, Scrum), внедрение систем мониторинга и оценки социального воздействия в режиме реального времени, развитие механизмов обратной связи и вовлечения заинтересованных сторон на всех этапах реализации проектов, а также обеспечение непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников.

Важным требованием к новым инструментам является также их технологичность и инновационность. Цифровые технологии открывают широкие возможности для повышения эффективности, прозрачности и масштабируемости социально-ориентированной деятельности компаний. Например, использование платформенных решений, больших данных и предиктивной аналитики позволяет более точно оценивать потребности и ожидания различных групп стейкхолдеров, выявлять социальные и

экологические риски, а также моделировать и оптимизировать социальные инвестиции и программы. Технологии блокчейна могут применяться для обеспечения прослеживаемости цепочек поставок, верификации социальных и экологических эффектов, а также создания систем мотивации и вознаграждения для ответственного поведения потребителей и других стейкхолдеров [18].

При этом внедрение цифровых инструментов должно сопровождаться развитием соответствующей инфраструктуры и компетенций внутри компании, а также обеспечением кибербезопасности и защиты персональных данных стейкхолдеров. Кроме того, важно учитывать, что цифровизация социальной деятельности не должна приводить к потере «человеческого лица» и эмпатии в отношениях со стейкхолдерами, а также к чрезмерной технократизации и дегуманизации социальных процессов.

Наконец, ключевым требованием к новым инструментам управления социально-ориентированной деятельностью является их нацеленность на обеспечение прозрачности, подотчетности и объективности оценки достигнутых результатов. Компаниям необходимы инструменты, позволяющие измерять и демонстрировать свой вклад в устойчивое развитие и достижение ЦУР, а также получать обратную связь от заинтересованных сторон и общества в целом. Речь идет о таких решениях, как:

- 1) внедрение общепризнанных стандартов и руководств по нефинансовой отчетности (например, GRI, IR, SASB) для обеспечения полноты, существенности и сопоставимости раскрываемой информации;
- 2) получение независимого заверения (аудита) нефинансовой отчетности и отдельных проектов/программ для подтверждения их результативности и соответствия заявленным целям и обязательствам;
- 3) разработка методологий и метрик для оценки социального возврата на инвестиции (SROI), позволяющих монетизировать и агрегировать разнородные социальные и экологические эффекты в единой системе координат;

4) создание открытых информационных порталов и баз данных по КСО и ESG-показателям компаний для обеспечения доступности информации широкому кругу заинтересованных сторон и возможности проведения бенчмаркинга.

Использование данных инструментов будет способствовать повышению уровня доверия к социально-ответственным практикам бизнеса со стороны инвесторов, потребителей, органов власти и общества в целом, а также создаст необходимую основу для принятия обоснованных решений в области КСО и устойчивого развития.

Подводя итог, можно сформулировать следующие ключевые требования к перспективным инструментам управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК:

- 1) стратегическая интегрированность в бизнес-модель и общую систему управления компании;
- 2) направленность на создание общих ценностей, объединяющих коммерческие и общественные интересы;
- 3) адаптивность и гибкость в условиях динамичной и неопределенной внешней среды;
- 4) технологичность и инновационность, использование потенциала цифровых решений;
- 5) обеспечение прозрачности, подотчетности и объективности оценки достигнутых результатов.

Таким образом, дальнейшая разработка и внедрение инструментов, отвечающих данным требованиям, позволит российским компаниям существенно повысить эффективность и значимость своей социально-ориентированной деятельности, перейти от реактивных и разрозненных инициатив к проактивному и системному управлению своим вкладом в устойчивое развитие общества. При этом важно учитывать, что применение новых инструментов должно осуществляться с учетом специфики бизнеса,

стратегических приоритетов и корпоративной культуры конкретной компании, а также запросов и ожиданий ее ключевых стейкхолдеров.

3.2 Разработка рекомендаций и проведение эксперимента использования инновационных инструментов управления социально–ориентированной деятельностью российских ТНК

На основе сформулированных требований к перспективным инструментам управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК можно предложить ряд конкретных решений и подходов, направленных на реализацию этих требований на практике. Разработка и внедрение данных инструментов должны осуществляться в рамках комплексного процесса проектирования, включающего в себя такие этапы, как анализ потребностей и ожиданий стейкхолдеров, генерация и отбор идей, создание прототипов, тестирование и пилотирование, а также масштабирование и интеграцию в бизнес-процессы компании.

Одним из ключевых инструментов, отвечающих требованиям стратегической интегрированности и создания общих ценностей, является портфельный подход к управлению социальными инвестициями и программами. Данный подход предполагает формирование сбалансированного портфеля проектов и инициатив, направленных на достижение стратегических целей компании в области устойчивого развития и КСО, а также создание синергетического эффекта между различными направлениями социальной деятельности [19]. При этом важно обеспечить соответствие портфеля социальных инвестиций отраслевой специфике, географии присутствия и ключевым компетенциям компании, а также учесть интересы и приоритеты основных групп стейкхолдеров.

Для реализации портфельного подхода могут использоваться такие инструменты, как карты заинтересованных сторон, матрицы существенности, диаграммы Исикавы, сценарное планирование и др. Они позволяют

структурировать и визуализировать информацию о потребностях и ожиданиях стейкхолдеров, выявить наиболее значимые социальные и экологические проблемы, а также определить оптимальные способы их решения с учетом ресурсов и возможностей компании. При формировании портфеля социальных инвестиций важно также обеспечить наличие четких критериев отбора и приоритизации проектов, а также механизмов оценки их эффективности и вклада в создание общих ценностей.

Другим перспективным инструментом, нацеленным на повышение адаптивности и гибкости социальной деятельности компании, является использование методологий agile и дизайн-мышления при разработке и реализации социальных проектов. Agile-подход предполагает итеративную и инкрементальную разработку решений, основанную на постоянном взаимодействии с заинтересованными сторонами и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [43]. Дизайн-мышление, в свою очередь, фокусируется на глубоком понимании потребностей и проблем пользователей, генерации креативных идей и создании прототипов для их тестирования и валидации.

Применение данных методологий в области социальных инноваций позволяет компаниям быстрее и эффективнее разрабатывать продукты, услуги и программы, отвечающие реальным запросам и ожиданиям стейкхолдеров, а также своевременно корректировать свои действия на основе обратной связи и анализа результатов. Для внедрения agile и дизайн-мышления в практику управления социальной деятельностью компаниям необходимо сформировать соответствующие компетенции и культуру внутри организации, а также выстроить партнерства с экспертными и профессиональными сообществами в данной области.

Еще одним инструментом, направленным на повышение технологичности и инновационности социальной деятельности, является создание корпоративных акселераторов и инкубаторов социальных стартапов. Данный инструмент предполагает целенаправленный поиск, отбор и

поддержку предпринимательских проектов и команд, разрабатывающих инновационные решения социальных и экологических проблем [24]. Участвуя в акселерационных программах, социальные стартапы получают доступ к инфраструктуре, экспертизе, сетям и ресурсам корпоративных партнеров, что позволяет им быстрее развивать и масштабировать свои продукты и услуги. Компании, в свою очередь, получают возможность внедрять передовые технологии и бизнес-модели, диверсифицировать свой портфель социальных инвестиций, а также улучшать свой имидж и репутацию в глазах стейкхолдеров.

Для запуска корпоративных акселераторов социальных стартапов компаниям необходимо определить фокусные области и критерии отбора проектов, разработать программу акселерации, включающую образовательные, менторские и инфраструктурные компоненты, а также обеспечить интеграцию поддержанных стартапов с основным бизнесом и функциями компании. При этом важно выстраивать партнерства с ведущими игроками экосистемы социальных инноваций, такими как импакт-фонды, венчурные студии, исследовательские институты, НКО и др.

Наконец, важным инструментом обеспечения прозрачности и подотчетности социальной деятельности компаний является внедрение стандартов и практик интегрированной отчетности. Интегрированная отчетность представляет собой новую модель корпоративной отчетности, объединяющую финансовую и нефинансовую информацию о стратегии, управлении, результатах и перспективах организации в контексте внешней среды [38]. Использование данного инструмента позволяет компаниям представить целостную картину своей деятельности и ее влияния на общество и окружающую среду, продемонстрировать связь между финансовыми и нефинансовыми аспектами создания стоимости, а также вовлечь заинтересованные стороны в процесс определения существенных тем и вопросов.

Для перехода к интегрированной отчетности компаниям необходимо трансформировать свои учетные политики, системы сбора и обработки данных, а также процессы взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами. Это предполагает внедрение таких инструментов, как карты создания стоимости, матрицы связей между различными видами капиталов, показатели социальной и экологической результативности (KPI), диалоги с заинтересованными сторонами и др. При подготовке интегрированных отчетов важно следовать принципам и элементам содержания, изложенным в Международном стандарте интегрированной отчетности, а также обеспечивать независимое заверение отчетов для повышения доверия к раскрываемой информации.

Подводя итог, можно отметить, что проектирование и создание инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК должно осуществляться на основе комплексного и системного подхода, учитывающего взаимосвязи между различными аспектами и уровнями социальной активности компаний. Предложенные инструменты - портфельный подход, agile и дизайн-мышление, корпоративные акселераторы, интегрированная отчетность - позволяют реализовать на практике ключевые требования к эффективной социальной деятельности, такие как стратегическая интегрированность, адаптивность, инновационность и прозрачность.

При этом важно подчеркнуть, что внедрение данных инструментов должно сопровождаться глубокой трансформацией организационной культуры, компетенций и процессов внутри компаний, а также развитием партнерств и коллабораций с другими участниками экосистемы социальных инноваций. Только при условии системной работы на всех уровнях - от стратегического видения до операционной деятельности - российские компании смогут повысить свой вклад в устойчивое развитие и усилить свои конкурентные преимущества в новой экономике, основанной на создании общих ценностей для бизнеса и общества.

Не менее важным фактором успеха в разработке и применении новых инструментов социальной деятельности является обмен опытом и лучшими практиками между компаниями, а также совместное создание отраслевых стандартов и инфраструктуры для развития социальных инноваций. Российским ТНК следует активнее участвовать в деятельности профессиональных ассоциаций и объединений, таких как Ассоциация менеджеров, РСПП, Форум Доноров и др., инициировать совместные проекты и исследования, а также продвигать повестку социальной ответственности бизнеса на национальном и международном уровнях.

Разработка инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью является необходимым, но не достаточным условием повышения эффективности и результативности социальных инвестиций российских ТНК. Не менее важным аспектом является обеспечение успешного внедрения и апробации данных инструментов в практической деятельности компаний, что требует тщательного планирования, управления изменениями, а также вовлечения и мотивации сотрудников на всех уровнях организации.

Процесс внедрения новых инструментов социальной деятельности должен начинаться с диагностики текущего состояния системы управления КСО и устойчивым развитием в компании, а также оценки готовности организации к изменениям. Это предполагает проведение анализа существующих политик, процессов, ресурсов и компетенций в области социальной деятельности, выявление сильных и слабых сторон, рисков и возможностей, а также бенчмаркинг с лучшими практиками других компаний отрасли [54]. На основе результатов диагностики должны быть определены приоритетные области для внедрения инноваций, а также разработан детальный план действий с указанием конкретных мероприятий, сроков, ответственных и необходимых ресурсов.

Ключевым фактором успеха при внедрении новых инструментов является обеспечение поддержки и вовлеченности высшего руководства

компании. Лидеры должны не только одобрить и утвердить план внедрения инноваций, но и стать активными спонсорами и амбассадорами изменений, демонстрируя приверженность ценностям устойчивого развития и КСО на своем личном примере [25]. Для этого необходимо проводить регулярные коммуникации и обучение топ-менеджеров по вопросам социальной ответственности бизнеса, вовлекать их в процесс постановки целей и КПЭ в области устойчивого развития, а также интегрировать социальные и экологические аспекты в систему принятия стратегических решений.

Не менее важную роль в обеспечении успешного внедрения инноваций играет управление изменениями и работа с корпоративной культурой. Новые инструменты социальной деятельности могут потребовать трансформации привычных моделей поведения, ценностей и установок сотрудников, а также преодоления сопротивления и скептицизма со стороны отдельных групп стейкхолдеров. Для минимизации данных рисков компаниям необходимо реализовать комплексную программу управления изменениями, включающую такие элементы, как:

- 1) формирование ясного и вдохновляющего видения будущего, связанного с внедрением инноваций в социальной сфере;
- 2) проведение широкой информационной кампании по разъяснению целей, сути и ожидаемых результатов изменений;
- 3) обеспечение открытого диалога и обратной связи с сотрудниками, учет их мнений и предложений;
- 4) организация обучения и развития навыков, необходимых для работы с новыми инструментами;
- 5) внедрение системы мотивации и поощрения, стимулирующей желаемое поведение и демонстрацию ценностей КСО;
- 6) формирование сети амбассадоров и агентов изменений на разных уровнях организации и др. [25]

Отдельное внимание при внедрении инноваций должно уделяться вопросам интеграции новых инструментов в существующие бизнес-процессы

и системы управления компании. Важно обеспечить «бесшовное» встраивание инструментов социальной деятельности в операционную деятельность подразделений, синхронизацию систем целеполагания, бюджетирования, отчетности и контроля, а также налаживание эффективных механизмов координации и коммуникации между различными функциями и уровнями организации. Для этого может потребоваться перераспределение ролей и зон ответственности, формирование кросс-функциональных проектных команд, а также адаптация ИТ-инфраструктуры и систем документооборота.

Следующим важным этапом после разработки плана внедрения инноваций является их непосредственная апробация на практике. Данный этап должен включать в себя пилотное тестирование новых инструментов на ограниченной области применения (например, в рамках отдельных бизнес-единиц, функций или регионов присутствия), сбор обратной связи от пользователей и стейкхолдеров, анализ полученных результатов и извлеченных уроков, а также внесение необходимых корректировок и доработок перед масштабированием на всю организацию.

Пилотное внедрение инновационных инструментов социальной деятельности может быть организовано в формате управляемого эксперимента, предполагающего:

- 1) формирование репрезентативной выборки подразделений или проектов для апробации инструментов;
- 2) разработку детального плана эксперимента с указанием целей, гипотез, метрик успеха и методов оценки результатов;
- 3) обеспечение необходимой поддержки и ресурсов для участников эксперимента (методологии, обучение, коучинг и др.);
- 4) организацию регулярного мониторинга хода эксперимента и сбора обратной связи;
- 5) проведение итоговой оценки результатов и формирование рекомендаций по дальнейшим шагам [35].

По итогам апробации инновационных инструментов должны быть приняты решения об их корректировке, доработке или масштабировании на другие области деятельности компании. При этом важно обеспечить необходимую гибкость и адаптивность внедряемых инструментов, возможность их настройки под специфические потребности и контексты конкретных подразделений и бизнес-процессов. Кроме того, необходимо предусмотреть механизмы непрерывного совершенствования инструментов на основе обратной связи от пользователей и анализа накопленного опыта их применения.

Для успешного масштабирования апробированных инструментов на всю организацию компаниям следует также уделить внимание разработке соответствующей нормативной и методологической базы, включающей политики, стандарты, регламенты и руководства в области управления социальной деятельностью. Данные документы должны четко определять цели, принципы и подходы компании к реализации социальных инвестиций и программ, роли и зоны ответственности различных подразделений и должностных лиц, а также единые требования к процессам планирования, исполнения, мониторинга и оценки социальных проектов [44].

Важным условием закрепления изменений и обеспечения долгосрочной устойчивости внедренных инноваций является регулярное обучение и развитие компетенций сотрудников, вовлеченных в социальную деятельность компании. Обучение может проводиться в различных форматах, таких как тренинги, семинары, онлайн-курсы, обмен опытом и лучшими практиками между подразделениями, а также привлечение внешних экспертов и консультантов. При этом важно обеспечить сочетание теоретических знаний в области КСО и устойчивого развития с развитием практических навыков применения конкретных инструментов и методов работы.

Наконец, неотъемлемым элементом плана внедрения инноваций в социальной сфере должна стать система мониторинга и оценки эффективности применяемых инструментов. Компаниям необходимо

разработать ключевые показатели эффективности (КПЭ), отражающие степень достижения поставленных целей и задач, качество реализации социальных программ и проектов, а также их влияние на бизнес-результаты и создание ценности для стейкхолдеров. КПЭ должны каскадироваться на все уровни организации и учитываться в системе мотивации и оценки деятельности руководителей и сотрудников. Регулярный мониторинг и анализ данных показателей позволит своевременно выявлять проблемные зоны и возможности для улучшений, а также принимать обоснованные управленческие решения в отношении социальных инвестиций компании.

Подводя итог, можно отметить, что эффективное внедрение и апробация инновационных инструментов управления социальной деятельностью требуют комплексного и системного подхода, охватывающего все аспекты организационного развития - от стратегии и лидерства до операционных процессов и компетенций сотрудников. Разработка продуманного плана действий, вовлечение и мотивация персонала, управление изменениями и непрерывное совершенствование на основе обратной связи являются ключевыми факторами успеха на этом пути. При этом важно отметить, что внедрение инноваций в социальной сфере — это не единовременное мероприятие, а постоянный процесс поиска и адаптации к новым вызовам и возможностям, требующий гибкости, креативности и готовности к экспериментам со стороны компаний.

После разработки и апробации инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью важным этапом является проведение полномасштабного эксперимента по их внедрению в практику российских ТНК. Данный эксперимент должен охватывать репрезентативную выборку компаний из различных отраслей и регионов присутствия, а также обеспечивать возможность оценки эффективности и сравнительного анализа применяемых инструментов.

Цель эксперимента заключается в проверке гипотезы о том, что использование новых инструментов управления социальной деятельностью

позволяет повысить качество и результативность социальных инвестиций и программ, увеличить вклад компаний в достижение ЦУР, а также усилить положительное влияние бизнеса на общество и окружающую среду. Для достижения данной цели в рамках эксперимента должен быть реализован комплекс мероприятий, включающий:

1) формирование выборки компаний-участников эксперимента, представляющих различные отрасли экономики и обладающих опытом реализации социальных программ и проектов;

2) разработку детального плана и методологии эксперимента, включая определение целей, задач, ожидаемых результатов, а также подходов к оценке эффективности применяемых инструментов;

3) проведение исходной диагностики текущего состояния системы управления социальной деятельностью в компаниях-участниках, а также оценку уровня развития их компетенций и процессов в данной области;

4) организацию обучения и консультационной поддержки компаний-участников по вопросам внедрения и использования инновационных инструментов управления социальной деятельностью;

5) реализацию компаниями-участниками социальных программ и проектов с применением новых инструментов в течение определенного периода времени (например, одного года);

6) проведение промежуточных и итоговых оценок эффективности и результативности социальной деятельности компаний с использованием количественных и качественных методов анализа.

7) организацию обмена опытом и лучшими практиками между компаниями-участниками, а также обсуждение достигнутых результатов и извлеченных уроков;

8) формирование рекомендаций и предложений по совершенствованию и масштабированию инновационных инструментов управления социальной деятельностью на основе результатов эксперимента [50].

Ключевым аспектом проведения эксперимента является обеспечение сопоставимости и достоверности получаемых данных и результатов. Для этого необходимо разработать единую методологию оценки эффективности и результативности социальной деятельности компаний, основанную на комбинации финансовых, социальных и экологических показателей. Данная методология должна учитывать специфику отраслей и бизнес-моделей компаний-участников, а также позволять проводить бенчмаркинг и сравнительный анализ достигнутых результатов.

В качестве основы для разработки методологии оценки могут быть использованы существующие международные и национальные стандарты и руководства в области оценки социального воздействия и управления устойчивым развитием, такие как Стандарт управления воздействием (IMP), Принципы социального возврата на инвестиции (SROI), Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI Guide), Базовые индикаторы результативности ЕБРР и др. [23]

При проведении оценки эффективности социальной деятельности компаний в рамках эксперимента должны учитываться различные аспекты и уровни анализа, в том числе:

- 1) оценка непосредственных результатов (outputs) реализованных социальных программ и проектов, таких как количество благополучателей, объем предоставленных услуг, степень удовлетворенности стейкхолдеров и др.;

- 2) оценка социальных результатов (outcomes) и эффектов более высокого уровня, отражающих изменения в поведении, отношениях, статусе благополучателей в результате участия в социальных программах компании;

- 3) оценка вклада социальной деятельности в достижение стратегических целей устойчивого развития компании, а также в решение приоритетных задач социально-экономического развития регионов и страны в целом;

4) оценка влияния социальных инвестиций на устойчивость и конкурентоспособность бизнеса, включая укрепление репутации, повышение лояльности потребителей, привлечение и удержание талантов, снижение нефинансовых рисков и др.

Важным компонентом оценки эффективности в рамках эксперимента должно стать также изучение качественных изменений в организационной культуре, компетенциях и процессах компаний, произошедших в результате внедрения инновационных инструментов управления социальной деятельностью. Данный анализ может проводиться с использованием таких методов, как интервью, фокус-группы, опросы сотрудников и руководителей, наблюдения, анализ документов и др. Полученные выводы позволят лучше понять механизмы влияния новых инструментов на потенциал и мотивацию компаний в области КСО и устойчивого развития, а также выявить факторы и условия, способствующие или препятствующие их эффективному применению.

Отдельное внимание при оценке результатов эксперимента должно быть уделено анализу синергетических эффектов от комплексного применения различных инновационных инструментов управления социальной деятельностью. Необходимо изучить, как использование тех или иных комбинаций инструментов (например, портфельный подход + agile, интегрированная отчетность + дизайн-мышление и др.) влияет на достижение целей устойчивого развития и создание общих ценностей для бизнеса и общества по сравнению с изолированным применением отдельных инструментов. Выявление наиболее эффективных конфигураций инструментов позволит сформировать оптимальные пакетные решения для компаний различных отраслей и масштабов деятельности [26].

Для обеспечения достоверности и надежности результатов эксперимента важно предусмотреть механизмы внешней экспертной оценки и верификации данных, предоставляемых компаниями-участниками. Это может быть реализовано через привлечение независимых аудиторов, представителей

профессиональных ассоциаций и научного сообщества к оценке качества и полноты нефинансовой отчетности компаний, а также через организацию процедур общественного заверения результатов социальных программ и проектов с участием представителей местных сообществ, НКО, органов власти и других заинтересованных сторон.

Необходимым условием эффективности эксперимента является также его открытость, прозрачность и активное вовлечение стейкхолдеров на всех этапах реализации. Компаниям-участникам следует регулярно информировать своих сотрудников, клиентов, партнеров и широкую общественность о ходе и результатах эксперимента, используя различные каналы коммуникации - корпоративные сайты, социальные сети, публикации в СМИ, участие в конференциях и форумах и др. Обеспечение обратной связи и диалога с заинтересованными сторонами позволит своевременно выявлять зоны развития и возможности для повышения социальной эффективности бизнеса, а также укреплять доверие и взаимопонимание между компанией и ее стейкхолдерами.

По завершении эксперимента его результаты и извлеченные уроки должны стать предметом широкого обсуждения как внутри бизнес-сообщества, так и с участием представителей органов власти, некоммерческого сектора, академических кругов и экспертных групп. Опыт компаний-участников по внедрению инновационных инструментов управления социальной деятельностью должен быть проанализирован и обобщен в формате практических руководств, кейсов и рекомендаций, доступных для всех заинтересованных организаций [46]. Это позволит стимулировать распространение лучших практик и моделей социальной ответственности бизнеса, а также усилить кооперацию и синергию между различными участниками экосистемы устойчивого развития в России.

В качестве площадок для презентации и обсуждения итогов эксперимента могут выступить ключевые деловые и экспертные форумы национального и международного уровня, такие как Петербургский

международный экономический форум, Гайдаровский форум, Московский международный форум «Корпоративное волонтерство», Конференция «Ответственная финансово-инвестиционная практика в России», международная конференция «Устойчивое будущее России: подходы и инструменты реализации целей устойчивого развития» и др. Кроме того, результаты эксперимента должны быть представлены в органах государственной власти, ответственных за формирование политики в области устойчивого развития и взаимодействия с бизнесом, а также в общественных и экспертных советах и комиссиях при этих органах.

Подводя итог, можно отметить, что проведение эксперимента по внедрению инновационных инструментов управления социальной деятельностью в практику российских ТНК является важным этапом их апробации и валидации, позволяющим оценить их эффективность и потенциал влияния на достижение целей устойчивого развития. Тщательный дизайн эксперимента, комплексная методология оценки, прозрачность и инклюзивность процесса, а также широкое распространение и обсуждение полученных результатов являются ключевыми факторами успеха данной инициативы. При этом важно подчеркнуть, что эксперимент должен стать катализатором дальнейших изменений и трансформации системы управления КСО и устойчивым развитием в российском бизнесе, стимулировать постоянные инновации и поиск новых подходов и решений в этой сфере.

3.3 Оценка результатов эксперимента использования инновационных инструментов управления социально–ориентированной деятельностью российских ТНК

После завершения эксперимента по внедрению инновационных инструментов управления социально-ориентированной деятельностью в практику российских ТНК ключевой задачей является проведение комплексной оценки его результатов использования инновационных

инструментов управления социально–ориентированной деятельностью российских ТНК. Данная оценка должна охватывать различные аспекты и уровни влияния эксперимента - от непосредственных изменений в процессах и компетенциях компаний-участников до долгосрочных эффектов для устойчивого развития бизнеса, местных сообществ и общества в целом.

Оценка результатов эксперимента должна основываться на тщательно разработанной методологии, включающей в себя набор количественных и качественных показателей, отражающих степень достижения поставленных целей и задач. При этом важно обеспечить сбалансированность и комплексность оценки, учитывающей финансовые, социальные и экологические аспекты деятельности компаний, а также мнения и оценки различных заинтересованных сторон.

Первым шагом в проведении оценки должен стать анализ динамики ключевых показателей эффективности (КПЭ) социальной деятельности компаний-участников, установленных на этапе планирования эксперимента. Данные показатели могут включать в себя как количественные метрики (например, объем социальных инвестиций, число благополучателей, количество реализованных проектов, углеродный след и др.), так и качественные индикаторы (например, уровень удовлетворенности стейкхолдеров, качество взаимодействия с местными сообществами, степень интеграции КСО в бизнес-процессы и др.).

Динамика КПЭ должна отслеживаться на регулярной основе на протяжении всего периода проведения эксперимента, а также после его завершения. Для обеспечения сопоставимости и достоверности данных целесообразно использовать единые подходы и инструменты измерения показателей для всех компаний-участников, а также привлекать независимых аудиторов и экспертов для верификации полученных результатов.

Помимо анализа динамики КПЭ, оценка эффективности эксперимента должна включать в себя глубинное исследование качественных изменений и трансформаций, произошедших в компаниях в результате внедрения

инновационных инструментов управления социальной деятельностью. Данное исследование может проводиться с использованием таких методов, как интервью, фокус-группы, опросы, наблюдения, анализ документов и др. Его задачей является выявление изменений в организационной культуре, компетенциях сотрудников, бизнес-процессах, а также во взаимоотношениях компаний с их стейкхолдерами.

В частности, в рамках качественного исследования должны быть проанализированы следующие аспекты:

1) уровень осведомленности и вовлеченности сотрудников компаний в реализацию социальных программ и проектов, их понимание целей и приоритетов КСО и устойчивого развития;

2) степень интеграции принципов КСО и устойчивого развития в корпоративную стратегию, систему управления рисками, операционную деятельность компаний;

3) качество и эффективность взаимодействия компаний с местными сообществами, некоммерческими организациями, органами власти и другими стейкхолдерами в процессе реализации социальных программ и проектов;

4) уровень инновационности и адаптивности компаний к новым вызовам и возможностям в сфере КСО и устойчивого развития, их готовность к экспериментам и изменениям;

5) влияние внедренных инструментов на обеспечение прозрачности и подотчетности компаний, качество их нефинансовой отчетности и раскрытия информации о социальной и экологической деятельности.

Результаты качественного исследования должны быть сопоставлены с данными количественного анализа КПЭ, что позволит получить более полную и объективную картину эффективности и результативности эксперимента. При этом важно учитывать, что многие качественные изменения и эффекты могут проявляться не сразу, а в средне- и долгосрочной перспективе, поэтому оценка должна носить не только ретроспективный, но и прогнозный характер.

Еще одним важным компонентом оценки эксперимента должно стать изучение его вклада в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН на национальном и глобальном уровнях. Для этого необходимо проанализировать, как реализованные компаниями социальные программы и проекты соотносятся с конкретными задачами и индикаторами ЦУР, а также оценить их потенциальное влияние на улучшение качества жизни и благополучие местных сообществ и общества в целом.

Оценка вклада в достижение ЦУР должна проводиться на основе методологии, разработанной межведомственной экспертной группой по показателям достижения целей в области устойчивого развития, созданной при Статистической комиссии ООН. Данная методология включает в себя набор глобальных и национальных показателей для каждой из 17 целей и 169 задач, а также рекомендации по их адаптации к страновому контексту и гармонизации с национальными системами статистического учета.

Для оценки вклада бизнеса в достижение ЦУР могут использоваться такие подходы и инструменты, как:

- 1) оценка воздействия социальных программ и проектов компаний на конкретные индикаторы и показатели ЦУР (например, снижение уровня бедности, повышение доступности образования, улучшение здоровья населения, сокращение неравенства, борьба с изменением климата и др.);
- 2) анализ соответствия социальных инвестиций компаний приоритетным направлениям и задачам государственных программ и стратегий в области устойчивого развития;
- 3) оценка роли и участия компаний в коллективных действиях и партнерствах по достижению ЦУР на отраслевом, региональном или национальном уровнях (например, Национальная сеть Глобального договора ООН, Альянс за устойчивое развитие и др.);
- 4) сравнительный анализ эффективности и результативности социальных инвестиций компаний в разрезе отдельных ЦУР и их задач.

Полученные результаты оценки вклада компаний в достижение ЦУР должны быть использованы для формирования рекомендаций по совершенствованию государственной политики в области устойчивого развития, а также для продвижения лучших корпоративных практик и моделей социальной ответственности бизнеса на национальном и международном уровнях.

Важным аспектом оценки эксперимента является анализ эффективности примененных инновационных инструментов управления КСО с точки зрения их влияния на стратегическую устойчивость и конкурентоспособность бизнеса. Необходимо выявить, как использование тех или иных инструментов (портфельный подход, дизайн-мышление, agile, интегрированная отчетность и др.) отразилось на ключевых показателях бизнес-деятельности компаний, таких как:

- 1) рост стоимости бренда и деловой репутации;
- 2) повышение лояльности и удовлетворенности клиентов и потребителей;
- 3) привлечение и удержание талантливых сотрудников;
- 4) укрепление отношений с инвесторами и повышение инвестиционной привлекательности;
- 5) снижение нефинансовых рисков (экологических, социальных, репутационных и др.);
- 6) создание новых возможностей для бизнеса за счет разработки инновационных продуктов и услуг, выхода на новые рынки и др.

Для оценки бизнес-эффектов могут применяться как количественные методы (анализ финансовой и нефинансовой отчетности, опросы клиентов и сотрудников, оценка стоимости бренда и др.), так и качественные подходы (интервью с менеджментом компаний, экспертные оценки, анализ кейсов и др.). При этом важно учитывать, что многие бизнес-эффекты от внедрения инструментов КСО могут носить косвенный и отложенный характер, проявляясь в полной мере лишь в долгосрочной перспективе. В связи с этим,

оценка должна предполагать построение прогнозных моделей и сценариев развития компаний с учетом влияния социальных и экологических факторов.

Наконец, неотъемлемым компонентом оценки эффективности эксперимента должно стать изучение удовлетворенности и обратной связи от ключевых стейкхолдеров компаний - сотрудников, клиентов, партнеров, представителей местных сообществ, органов власти, некоммерческих организаций и др. Данный анализ может проводиться в форме опросов, фокус-групп, общественных слушаний, диалогов и др. Его задачей является выявление восприятия и оценки стейкхолдерами результатов социальной деятельности компаний, а также их ожиданий и предложений по дальнейшему развитию практик КСО.

Консолидация и анализ обратной связи от стейкхолдеров имеет критически важное значение для обеспечения устойчивости и легитимности социальных инвестиций бизнеса, а также для своевременной корректировки и адаптации инструментов КСО к меняющимся запросам и потребностям заинтересованных сторон. Кроме того, активное вовлечение стейкхолдеров в процесс оценки позволяет повысить уровень доверия и взаимопонимания между ними и бизнесом, что является необходимым условием эффективности любых социальных преобразований.

По результатам комплексной оценки эксперимента должны быть сформулированы ключевые выводы и рекомендации для бизнеса, государства и других заинтересованных сторон по следующим направлениям:

- 1) идентификация наиболее эффективных и перспективных инструментов и практик управления КСО, обладающих потенциалом тиражирования и масштабирования на национальном уровне;
- 2) определение ключевых факторов успеха и барьеров на пути внедрения инновационных подходов к КСО в практику российских компаний;
- 3) разработка предложений по совершенствованию нормативно-правовой и институциональной среды, стимулирующей развитие корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития бизнеса;

4) формирование рекомендаций по развитию межсекторного партнерства и коллаборации бизнеса, власти и гражданского общества в решении приоритетных социальных и экологических задач;

5) определение направлений дальнейших исследований и экспериментов в области разработки и апробации инновационных моделей и инструментов КСО с учетом специфики российского контекста.

Ключевые выводы и рекомендации должны быть представлены в форме аналитического доклада, доступного для широкого круга заинтересованных лиц и организаций. Для обсуждения результатов оценки и выработки согласованных решений и действий целесообразно провести серию экспертных обсуждений и круглых столов с участием представителей бизнес-сообщества, органов государственной власти, академических кругов, некоммерческого сектора и других стейкхолдеров. Кроме того, результаты должны быть презентованы на авторитетных деловых и экспертных площадках национального и международного уровня.

Подводя итог, следует отметить, что оценка эффективности и результатов эксперимента по внедрению инновационных инструментов управления КСО имеет принципиально важное значение для понимания их истинной ценности и потенциала влияния на развитие общества и бизнеса. Грамотно организованный процесс оценки, основанный на комплексном подходе, четких критериях и метриках, объективных данных и инклюзивном вовлечении стейкхолдеров, позволяет сформировать надежную доказательную базу эффективности апробированных инструментов и практик, а также определить оптимальные пути и механизмы их дальнейшего развития и совершенствования.

При этом крайне важно обеспечить прозрачность и беспристрастность оценочных процедур, исключая любые попытки манипуляций и искажения результатов в чьих-либо интересах. Социальная ответственность и устойчивое развитие бизнеса - слишком серьезные и многоаспектные категории, чтобы становиться предметом «вишенки на торте» или «галочки»

в корпоративной отчетности. Только честный и принципиальный подход к оценке способен выявить истинную картину дел и задать правильные ориентиры для дальнейшего развития.

Наконец, нельзя недооценивать и роль распространения и популяризации результатов оценки среди широкой общественности. Регулярная публикация отчетов и докладов о достижениях бизнеса в сфере КСО и устойчивого развития, проведение просветительских кампаний и акций, вовлечение СМИ и лидеров мнений - все это способствует повышению информированности и осведомленности граждан о роли и значении социальной ответственности предпринимательского сообщества, формированию атмосферы доверия и сотрудничества в обществе. В конечном счете, именно общественный запрос и давление являются ключевыми драйверами трансформации бизнеса в направлении большей социальной устойчивости и инклюзивности.

Подводя итог, можно констатировать, что эксперимент по внедрению инновационных инструментов управления корпоративной социальной деятельностью, и особенно тщательная оценка его результатов, представляют собой важнейшую веху в развитии теории и практики КСО в России. При наличии политической воли, заинтересованности ключевых стейкхолдеров, методологической строгости и стратегического видения, данный проект способен дать мощный импульс формированию в нашей стране передового, ответственного, инновационного бизнес-сообщества, нацеленного на гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических приоритетов. Остается надеяться, что накопленный в рамках эксперимента опыт будет по достоинству оценен и востребован как в корпоративной, так и в государственной политике, послужит базой для дальнейшего совместного движения к благополучию и процветанию российского общества.

Выводы по третьей главе:

1) На основе анализа существующих проблем и лучших практик управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК

можно определить ключевые требования к новым инструментам, направленным на повышение эффективности и результативности данной сферы. Разработка и внедрение инструментов, отвечающих этим требованиям, позволит компаниям перейти на качественно новый уровень взаимодействия с обществом и вклада в устойчивое развитие;

2) проведение эксперимента по внедрению инновационных инструментов управления социальной деятельностью в практику российских ТНК является важным этапом их апробации и валидации, позволяющим оценить их эффективность и потенциал влияния на достижение целей устойчивого развития. Тщательный дизайн эксперимента, комплексная методология оценки, прозрачность и инклюзивность процесса, а также широкое распространение и обсуждение полученных результатов являются ключевыми факторами успеха данной инициативы. При этом важно подчеркнуть, что эксперимент должен стать катализатором дальнейших изменений и трансформации системы управления КСО и устойчивым развитием в российском бизнесе, стимулировать постоянные инновации и поиск новых подходов и решений в этой сфере;

3) эксперимент по внедрению инновационных инструментов управления корпоративной социальной деятельностью, и особенно тщательная оценка его результатов, представляют собой важнейшую веху в развитии теории и практики КСО в России. При наличии политической воли, заинтересованности ключевых стейкхолдеров, методологической строгости и стратегического видения, данный проект способен дать мощный импульс формированию в нашей стране передового, ответственного, инновационного бизнес-сообщества, нацеленного на гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических приоритетов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В научной литературе существуют различные подходы к определению понятия социально–ориентированной деятельности предприятий. Так, по мнению российского исследователя И.В. Долгоруковой, социально–ориентированная деятельность – это «деятельность, направленная на решение социальных проблем, улучшение условий жизнедеятельности граждан и (или) расширение их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, а также на обеспечение занятости, оказание поддержки инвалидам, гражданам пожилого возраста и лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Важным направлением социальной деятельности ТНК является охрана окружающей среды и содействие устойчивому развитию в проектах, нацеленных на улучшение качества жизни населения. Компании внедряют экологические политики и практики, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду, эффективное использование ресурсов, сокращение выбросов парниковых газов и отходов производства. Многие ТНК инвестируют в разработку и внедрение экологически чистых технологий, возобновляемых источников энергии, а также поддерживают проекты по сохранению биоразнообразия и восстановлению экосистем.

Управление социально-ориентированной деятельностью ТНК основывается на ряде ключевых принципов, которые обеспечивают ее эффективность, устойчивость и соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Данные принципы отражают лучшие практики и стандарты в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, а также учитывают специфику и масштабы деятельности транснациональных корпораций.

Управление социально-ориентированной деятельностью является неотъемлемой частью ответственного ведения бизнеса в современных условиях. ТНК, которые руководствуются принципами интеграции,

существенности, вовлеченности заинтересованных сторон, постоянного совершенствования и инновационности, способны не только повысить свою эффективность и конкурентоспособность, но и внести значимый вклад в решение глобальных проблем и достижение целей устойчивого развития. Это, в свою очередь, создает долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон и обеспечивает устойчивое развитие общества и планеты в целом.

Компании активно внедряют и развивают такие инструменты, как корпоративная социальная ответственность, социальные инвестиции, нефинансовая отчетность и создание корпоративных благотворительных фондов. Применение данных инструментов позволяет компаниям повысить эффективность и результативность своей деятельности в области устойчивого развития, а также создать дополнительную ценность для заинтересованных сторон. Внедряя инновационные проекты в свою деятельность российские ТНК не только удерживают своих позиций на рынке, но и поддерживают социальную сферу, что благоприятно сказывается для экономики России.

Анализ проблем и недостатков существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, приводит к необходимости их комплексной трансформации и развития в соответствии с новыми вызовами и возможностями. Это предполагает переосмысление роли и места социальной ответственности в общей стратегии и системе ценностей компаний, повышение качества и обоснованности социально-ориентированных инициатив, развитие механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами и обеспечение прозрачности и подотчетности, внедрение передовых практик и инновационных подходов, основанных на использовании цифровых технологий и экосистемного мышления, а также наращивание финансовых и организационных ресурсов, направляемых на достижение целей устойчивого развития.

В условиях растущей конкуренции за рынки, ресурсы и таланты, ужесточения регулирования и усиления запросов стейкхолдеров, устойчивое развитие становится ключевым фактором долгосрочной

конкурентоспособности и успеха бизнеса. ТНК, которые смогут интегрировать принципы КСО и УР в свою деятельность, перейти от реактивной к проактивной и стратегической модели взаимодействия с обществом, а также внести свой вклад в достижение ЦУР, получат значительные преимущества и возможности для развития.

На основе анализа существующих проблем и лучших практик управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК можно определить ключевые требования к новым инструментам, направленным на повышение эффективности и результативности данной сферы. Разработка и внедрение инструментов, отвечающих этим требованиям, позволит компаниям перейти на качественно новый уровень взаимодействия с обществом и вклада в устойчивое развитие.

Проведение эксперимента по внедрению инновационных инструментов управления социальной деятельностью в практику российских ТНК является важным этапом их апробации и валидации, позволяющим оценить их эффективность и потенциал влияния на достижение целей устойчивого развития. Тщательный дизайн эксперимента, комплексная методология оценки, прозрачность и инклюзивность процесса, а также широкое распространение и обсуждение полученных результатов являются ключевыми факторами успеха данной инициативы. При этом важно подчеркнуть, что эксперимент должен стать катализатором дальнейших изменений и трансформации системы управления КСО и устойчивым развитием в российском бизнесе, стимулировать постоянные инновации и поиск новых подходов и решений в этой сфере.

Эксперимент по внедрению инновационных инструментов управления корпоративной социальной деятельностью, и особенно тщательная оценка его результатов, представляют собой важнейшую веху в развитии теории и практики КСО в России. При наличии политической воли, заинтересованности ключевых стейкхолдеров, методологической строгости и стратегического видения, данный проект способен дать мощный импульс формированию в

нашей стране передового, ответственного, инновационного бизнес-сообщества, нацеленного на гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических приоритетов.

Анализ проведенного исследования позволил сделать следующие выводы:

1. В научной литературе существуют различные подходы к определению понятия социально–ориентированной деятельности предприятий. Так, по мнению российского исследователя И.В. Долгоруковой, социально–ориентированная деятельность – это «деятельность, направленная на решение социальных проблем, улучшение условий жизнедеятельности граждан и (или) расширение их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, а также на обеспечение занятости, оказание поддержки инвалидам, гражданам пожилого возраста и лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации.

2. Важным направлением социальной деятельности ТНК является охрана окружающей среды и содействие устойчивому развитию в проектах, нацеленных на улучшение качества жизни населения. Компании внедряют экологические политики и практики, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду, эффективное использование ресурсов, сокращение выбросов парниковых газов и отходов производства. Многие ТНК инвестируют в разработку и внедрение экологически чистых технологий, возобновляемых источников энергии, а также поддерживают проекты по сохранению биоразнообразия и восстановлению экосистем.

3. Управление социально-ориентированной деятельностью ТНК основывается на ряде ключевых принципов, которые обеспечивают ее эффективность, устойчивость и соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Данные принципы отражают лучшие практики и стандарты в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, а также учитывают специфику и масштабы деятельности транснациональных корпораций.

4. Управление социально-ориентированной деятельностью является неотъемлемой частью ответственного ведения бизнеса в современных условиях. ТНК, которые руководствуются принципами интеграции, существенности, вовлеченности заинтересованных сторон, постоянного совершенствования и инновационности, способны не только повысить свою эффективность и конкурентоспособность, но и внести значимый вклад в решение глобальных проблем и достижение целей устойчивого развития. Это, в свою очередь, создает долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон и обеспечивает устойчивое развитие общества и планеты в целом.

5. Компании активно внедряют и развивают такие инструменты, как корпоративная социальная ответственность, социальные инвестиции, нефинансовая отчетность и создание корпоративных благотворительных фондов. Применение данных инструментов позволяет компаниям повысить эффективность и результативность своей деятельности в области устойчивого развития, а также создать дополнительную ценность для заинтересованных сторон. Внедряя инновационные проекты в свою деятельность российские ТНК не только удерживают своих позиций на рынке, но и поддерживают социальную сферу, что благоприятно сказывается для экономики России.

6. анализ проблем и недостатков существующих инструментов управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК, приводит к необходимости их комплексной трансформации и развития в соответствии с новыми вызовами и возможностями. Это предполагает переосмысление роли и места социальной ответственности в общей стратегии и системе ценностей компаний, повышение качества и обоснованности социально-ориентированных инициатив, развитие механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами и обеспечение прозрачности и подотчетности, внедрение передовых практик и инновационных подходов, основанных на использовании цифровых технологий и экосистемного мышления, а также наращивание финансовых и организационных ресурсов, направляемых на достижение целей устойчивого развития.

7. в условиях растущей конкуренции за рынки, ресурсы и таланты, ужесточения регулирования и усиления запросов стейкхолдеров, устойчивое развитие становится ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности и успеха бизнеса. ТНК, которые смогут интегрировать принципы КСО и УР в свою деятельность, перейти от реактивной к проактивной и стратегической модели взаимодействия с обществом, а также внести свой вклад в достижение ЦУР, получают значительные преимущества и возможности для развития.

8. На основе анализа существующих проблем и лучших практик управления социально-ориентированной деятельностью российских ТНК можно определить ключевые требования к новым инструментам, направленным на повышение эффективности и результативности данной сферы. Разработка и внедрение инструментов, отвечающих этим требованиям, позволит компаниям перейти на качественно новый уровень взаимодействия с обществом и вклада в устойчивое развитие;

9. проведение эксперимента по внедрению инновационных инструментов управления социальной деятельностью в практику российских ТНК является важным этапом их апробации и валидации, позволяющим оценить их эффективность и потенциал влияния на достижение целей устойчивого развития. Тщательный дизайн эксперимента, комплексная методология оценки, прозрачность и инклюзивность процесса, а также широкое распространение и обсуждение полученных результатов являются ключевыми факторами успеха данной инициативы. При этом важно подчеркнуть, что эксперимент должен стать катализатором дальнейших изменений и трансформации системы управления КСО и устойчивым развитием в российском бизнесе, стимулировать постоянные инновации и поиск новых подходов и решений в этой сфере;

10. эксперимент по внедрению инновационных инструментов управления корпоративной социальной деятельностью, и особенно тщательная оценка его результатов, представляют собой важный аспект в развитии теории

и практики КСО в России. При заинтересованности ключевых стейкхолдеров, методологической строгости и стратегического видения, данный проект способен дать мощный импульс формированию в нашей стране передового, ответственного, инновационного бизнес-сообщества, нацеленного на гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических приоритетов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абросимова Е. А. Исследования социальной ответственности компаний // Вестник Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2013. – № 4(32). – С. 8.
- 2 Аверин А.Н. Социальная политика и корпоративная социальная ответственность: учеб.пособие / А.Н. Аверин. – М.: РАГС, 2010. – 256 с.
- 3 Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т.2. - №3. – С. 17-34.
- 4 Белоусов К.Ю. Современный этап эволюции концепции социальной ответственности // Теория и практика общественного развития. – 2015. - №5. – С. 32-34.
- 5 Бочаров М.П., Потравный И.М., Гассий В.В. Механизмы реализации социальных инвестиций на основе цифровых технологий // Социальная политика и социальное партнерство. – 2021. – № 8. – С. 5-14.
- 6 Волков Д.А. Экологическая ответственность российских компаний: проблемы и перспективы // Актуальные вопросы экономических наук. – 2017. - № 58. – С. 50-54.
- 7 Веревкин Л.П. Социальная ответственность бизнеса // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. - 2010. - № 1(95). - С. 37-48.
- 8 Грекова Г.И. Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – N 4. – С. 23-33.
- 9 Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. – 113 с.
- 10 Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 г. – М.: ПАО «Газпром», 2021. – 282 с.

- 11 Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2020 г. – М.: ПАО «ЛУКОЙЛ», 2021. – 283 с.
- 12 Годовой отчет об устойчивом развитии Группы РусГидро за 2020 г. – М.: ПАО «РусГидро», 2021. – 194 с.
- 13 Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» за 2020 год «Трансформация в меняющемся мире». – СПб., 2021. – 357 с.
- 14 Долгорукова И.В. Корпоративная социальная политика российских компаний: учеб. пособие / И.В. Долгорукова, Е.А. Киреева, О.А. Анিকেева. – М.: РГСУ, 2014. – 117 с.
- 15 Доклад о социальных инвестициях в России – 2019: к трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2020. – 190 с.
- 16 Дмитриева О.В., Шилова О.В. Корпоративное управление: учеб.-метод. комплекс. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 163 с.
- 17 Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика: учеб. пособие. – Краснодар: Просвещение-Юг, 2013. – 360 с.
- 18 Захарова Т.В. Зеленая экономика и устойчивое развитие России: противоречия и перспективы // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – №2 (30). – С.116-126.
- 19 Ивченко С.В., Либоракина М.И. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2013. – 136 с.
- 20 Канаева О.А. Социальные инновации в российском бизнесе: концептуальные основы, практика реализации и перспективы развития // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – № 7. – С. 975–984.
- 21 Кузнецова Н.В., Маслова Е.В. Модели корпоративной социальной ответственности // Вестник Томского государственного университета. – 2013. – № 4(24). – С. 22-36.

22 Костин А.Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для РФ // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - № 3. – С. 112-121.

23 Кабир Л.С. Социально ответственное инвестирование: тренд или временное явление? // Экономика. Налоги. Право. - 2017. - №4. - С.35-41.

24 Лещенко О.А. Социальная ответственность бизнеса и государства в современной России // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2013. – Т. 4. – №. 2. – С. 196-201.

25 Морозова И.С. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе // Информационное общество. - 2005. - № 6. - С. 17-26.

26 Нагорнов В.А., Солнцева М.С. Исследование практики корпоративной социальной ответственности в России // Общественные науки и современность. - 2019. - № 5. - С. 34-42.

27 Никитина Л.М. Алгоритм составления корпоративной социальной отчетности // Управленческие науки в современной России. – 2014. - № 1. – Т.1. – С. 216-220.

28 Официальный сайт Благотворительного фонда «Вклад в будущее» [Электронный ресурс] / Сбер. - <https://vbudushee.ru/>

29 Отчет об устойчивом развитии ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 г. – М.: ПАО «ГМК «Норильский никель», 2021. – 218 с.

30 Официальный сайт благотворительной программы «Дорога к дому» [Электронный ресурс] / ПАО Северсталь. - <https://doroga-k-domu.severstal.com/>

31 Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель» [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.nornickel.ru/sustainability/strategy/> (дата обращения: 03.06.2024).

32 Отчет об устойчивом развитии ПАО «Газпром нефть» за 2020 год «Устойчивый рост в эпоху перемен». - СПб., 2021. – 180 с.

33 Отчет об устойчивом развитии АФК «Система» за 2020 год. – М., 2021. – 188 с.

34 Официальный сайт Благотворительного фонда «Система» [Электронный ресурс]. – URL: <https://bf.sistema.ru/> (дата обращения 03.06.2024).

35 Перегудов С.П., Семенов И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. — М.: Прогресс-Традиция, 2008. — 448 с.

36 Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2017–2018 гг. выпуска. М.: РСПП, 2019. 104 с.

37 Пятакович К.Ю. Принципы формирования социальной отчетности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. - №2. - С.206-212.

38 Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4. Принципы подготовки отчетности и стандартные элементы отчетности. – Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2013. – 284 с.

39 Стратегия корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития АФК «Система» на 2021-2023 гг. [Электронный ресурс]. – URL: <https://sistema.ru/ustoychivoe-razvitie/strategiya-korporativnoy-socialnoy-otvetstvennosti-i-ustoychivogo-razvitiya-na-2021-2023-god> (дата обращения: 03.06.2024)

40 Социальная ответственность бизнеса: опыт России и Запада: Сборник статей и рекомендаций / Комитет по укреплению социальной ответственности бизнеса Ассоциации менеджеров. – М.: Юрайт, 2004. – 245 с.

41 Социальный отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 год. – Норильск, 2021. – 180 с.

42 Социальные инвестиции компаний: проблемы и перспективы развития: монография / Э.И. Мантаева, А.В. Голденова, И.В. Слободчикова, Ц.Ц. Цатхланова. - Элиста: Калмыцкий государственный университет, 2015. - 188 с.

- 43 Саакян А.К. Корпоративная социальная ответственность: Учеб. пособие. СПб.: СПбГУП, 2015. – 170 с.
- 44 Симонова Л.М., Анисеева О.П., Бердина Л.А. Модели корпоративной социальной ответственности // Всероссийский журнал научных публикаций. - 2013. - №5 (20). - С.86-88.
- 45 Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие для бакалавров. - М.: Юрайт, 2014. - 338 с.
- 46 Трещевский Ю. И., Никитина Л. М. Методология и методика оценки корпоративной социальной ответственности // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 3. - С. 29-37.
- 47 Фрейман Е.Н., Пережогина К.А. Особенности взаимодействия со стейкхолдерами в рамках реализации стратегии КСО // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2020. - № 2. - С. 194-208.
- 48 Чеглакова Л. М. Анализ социальных аспектов формирования миссии бизнеса // Вестник Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. – 2014. – № 2(1). – С. 56.
- 49 Чубарова Т. В. Социальная ответственность в рыночной экономике: работник, бизнес, государство. – СПб.: Нестор-История, 2011. – 320 с.
- 50 Шокола Я.В., Шраер А.В. Корпоративная социальная ответственность в России: ключевые проблемы и перспективы развития // Управление экономическими системами. - 2014. - № 12(72). - С. 59.
- 51 Шарипов М.Ш. Формирование комплексного подхода к оценке эффективности стратегии корпоративной социальной ответственности // Транспортное дело России. – 2018. – №6. – С.62-63
- 52 Шокола Я.В. Моделирование оценки социальной ответственности бизнеса // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – №3. – С.563-574.

53 Яковлев Г.И. Корпоративная социальная ответственность. Социальный аудит. Как оценить реальную социальную ответственность компании // Креативная экономика. – 2010. – Том 4. – № 10. – С. 84-91.

54 Якимец В.Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, проблемы, перспективы // Проблемы прогнозирования. - 2005. - № 3. - С. 29-41.

55 Belousov K. Yu. Corporate social responsibility and sustainable development of modern Russian companies as a challenge of business globalization // SHS Web of Conferences. – EDP Sciences, 2020. – Vol. 74. – P. 06004.

56 Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89, No 1/2. – P. 62—77.

57 Pfitzer M., Bockstette V., Stamp M. Innovating for shared value // Harvard Business Review. – 2013. – Т. 91. – №. 9. – С. 100-107.