

Научная статья

Original article

УДК 332.33

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_10_498

**ОСОБЕННОСТИ И ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ
FEATURES AND STAGES OF IMPLEMENTATION OF THE
ORGANIZATION'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT
SYSTEM**



Фоменко Наталья Михайловна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Южно-Российский институт-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Ростов-на-Дону, Россия, профессор кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», Москва, Россия, E-mail: fnata77@mail.ru

Шукель Валерий Владиславович, аспирант, аспирант кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Южно-Российский институт-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Ростов-на-Дону, Россия, E-mail: shukelv@gmail.com

Fomenko Natalia Mikhailovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, South Russian Institute-Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Rostov-on-Don, Russia, Professor of the Department of Management Theory and Business Technologies, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, E-mail: fnata77@mail.ru

Shukel Valerii Vladislavovich, Postgraduate student, Postgraduate Student of the Department of Management, South Russian Institute-Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Rostov-on-Don, Russia, E-mail: shukelv@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема проектирования системы управления устойчивым развитием организации малого и среднего бизнеса. В современной бизнес-среде, где все большее внимание уделяется социальной ответственности и экологической устойчивости, создание эффективной системы управления становится важным фактором успеха. В статье представлены основные принципы и рекомендации по проектированию такой системы, а также практические шаги, которые помогут предприятию успешно внедрять и поддерживать практику устойчивого развития.

Abstract. The article deals with the actual problem of designing a management system for the sustainable development of an organization of small and medium-sized businesses. In today's business environment, where increasing attention is paid to social responsibility and environmental sustainability, the establishment of an effective management system becomes an important success factor. The article presents the main principles and recommendations for designing such a system, as well as practical steps that will help the enterprise to successfully implement and maintain sustainable development practices.

Ключевые слова: система управления, устойчивое развитие, управление организацией, проектирование системы управления, целевая модель развития

Keywords: management system, sustainable development, organization management, management system design, target development model

Введение

Организации малого и среднего бизнеса играют важную роль в экономике страны, ее социальном развитии и охране окружающей среды. В условиях глобальных вызовов, таких как изменение климата, истощение ресурсов и социальные неравенства, все больше организаций осознают необходимость интеграции устойчивости в свою деятельность, которая подразумевает в себе

соразмерную, сбалансированную, экономическую, социальную и экологическую составляющие.

Сам термин «устойчивое развитие» предложен комиссией Брундтланд в 1987 году первоначально относился к экономике в целом. В этот период на уровне Организации Объединенных Наций была разработана концепция и определены глобальные цели устойчивого развития. В Российской Федерации реализация целей устойчивого развития отображена в Указах Президента Российской Федерации [6, 7] и разного уровня документах стратегического планирования [8].

В современной экономической науке проблемы управления организацией на основе концепции устойчивого развития исследуются многими отечественными и зарубежными учёными. Существенный вклад в изучение и творческое переосмысление данной области исследования в научных трудах осветили такие отечественные ученые как: М. Кулапов [9, с. 6-9], О. Кириллова [10, с. 4-11], И. Денисов [11], М. Умнова [12, с. 52-54], С. Бобылев [13, с. 26-33], В. Гарнова [14, с. 90-94], Н. Капустина [15, с. 40-47], П. Журавлев [16, с. 340], В. Левашов [17] и др.

По своей сути, концепция устойчивого развития представляет собой некоторую целевую модель развития цивилизации, которая исходит из необходимости обеспечить мировой баланс между решением социально-экономических проблем для современного поколения и сохранением при этом окружающей природной среды для будущих поколений [18]. Сегодня устойчивое развитие подразумевает реализацию деятельности организации на основе триады «общество-экономика-природа». Проектирование системы управления устойчивым развитием становится неотъемлемым фактором для достижения конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости предприятия. Поэтому внедрение данной концепции в рамках отечественных организаций требует проработки некоторых основных составляющих (рисунок 1).



Рисунок 1. Основные этапы внедрения концепции устойчивого развития на отечественных организациях

Остановимся подробнее на данных этапах.

1. Анализ среды и установление целей:

- *Оценка внешней и внутренней среды организации.* Оценка внешней и внутренней среды организации является важным шагом при проектировании системы управления устойчивым развитием. Внешняя среда включает экономические, социокультурные, экологические, технологические, законодательные и политические факторы. Внутренняя среда охватывает структуру и культуру организации, ресурсы и процессы, а также взаимодействие с заинтересованными сторонами[1]. Оценка этих факторов позволяет определить стратегические направления и разработать систему управления, способствующую устойчивому развитию организации.

- *Определение основных целей и приоритетов.* Определение основных целей и приоритетов является ключевым шагом в проектировании системы управления устойчивым развитием организации. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ориентированными на определенный временной период. Приоритеты определяются на основе важности и воздействия на устойчивое развитие организации. Они могут включать такие аспекты, как

уменьшение экологического следа, улучшение социальной ответственности, обеспечение финансовой стабильности и развитие инноваций. Определение ясных целей и приоритетов поможет организации двигаться в направлении устойчивости и достижения долгосрочного успеха.

2. Планирование и организация:

- *Разработка стратегии устойчивого развития.* Разработка стратегии устойчивого развития включает определение четких целей, мер и планов действий для достижения устойчивости организации. Стратегия должна быть целостной и учитывать все аспекты устойчивого развития, включая экологические, социальные и экономические факторы. Она должна определять приоритеты и направления развития, устанавливать конкретные меры и планы действий, а также назначать ответственных лиц за их выполнение. Разработка такой стратегии поможет организации систематически двигаться в сторону устойчивости и достигать поставленных целей.

- *Организация ресурсов и создание структуры управления.* Организация ресурсов и создание структуры управления являются важными шагами для реализации стратегии устойчивого развития организации. Это включает выделение необходимых ресурсов, таких как финансы, персонал и материальные активы, для поддержки устойчивых инициатив. Также требуется создание специальной структуры управления, которая будет ответственна за координацию и мониторинг реализации стратегии, а также обеспечение соблюдения установленных практик и процедур.

3. Вовлечение заинтересованных сторон:

- *Идентификация и анализ заинтересованных сторон.* Идентификация и анализ заинтересованных сторон являются важной частью процесса проектирования системы управления устойчивым развитием. Это включает определение и понимание потребностей, ожиданий и влияния различных заинтересованных сторон, таких как клиенты, поставщики, сотрудники, инвесторы и общество в целом. Анализ данных позволяет организации принять во внимание интересы и мнения этих сторон

при разработке и реализации устойчивых практик, а также обеспечить эффективное взаимодействие и партнерство с ними.

- *Вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия решений и разработку практик устойчивого развития.* Вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия решений и разработку практик устойчивого развития является ключевым элементом. Это включает активное общение, консультации и учет мнений и предложений заинтересованных сторон, таких как клиенты, поставщики, сотрудники и общество. Цель состоит в создании совместных решений, которые учитывают интересы всех сторон и способствуют устойчивому развитию организации.

3. Мониторинг и измерение:

- *Разработка системы мониторинга и измерения.* Разработка системы мониторинга и измерения является важным шагом для оценки прогресса в достижении устойчивых целей и оценки эффективности применяемых практик. Ключевые аспекты этой системы включают:

- **Определение ключевых показателей производительности (KPIs):** выбор и определение конкретных показателей, которые отражают уровень достижения устойчивых целей организации. Следует признать, что ключевые показатели эффективности, как правило, применяют к центрам прибыли организации, тем не менее, в практике существует опыт разработки ключевых показателей эффективности для служб управления персоналом[2]. Это могут быть, например, показатели энергетической эффективности, уровня утилизации отходов, удовлетворенности клиентов и другие.

- **Сбор и анализ данных:** разработка системы для сбора и анализа данных, связанных с устойчивым развитием, чтобы оценить текущее состояние и прогресс в достижении устойчивых целей. Это может включать регулярный сбор данных, использование анкетирования, отчетов о выполнении и других методов сбора информации.

- Оценка и интерпретация результатов: анализ данных и оценка прогресса в достижении устойчивых целей. Это поможет идентифицировать успешные практики и области, требующие дальнейшего улучшения, а также определить, какие корректировки могут быть необходимы для достижения поставленных целей.

- Отчетность и коммуникация: подготовка отчетов о прогрессе и результативности устойчивых инициатив и их коммуникация заинтересованным сторонам. Это включает предоставление информации о достигнутых результатах, а также об общей стратегии и планах на будущее.

- *Анализ полученных данных и использование результатов.* Анализ полученных данных и использование результатов являются важным этапом процесса управления устойчивым развитием. После сбора и оценки данных, следует выполнить следующие шаги:

- Интерпретация данных: Проанализируйте полученные данные и их значение в контексте устойчивого развития организации. Определите достигнутые успехи, области, требующие улучшений и потенциальные вызовы или проблемы.

- Идентификация трендов и паттернов: Обратите внимание на долгосрочные тренды и паттерны, выявленные в данных. Они могут указывать на области, где необходимо уделить особое внимание или где имеется потенциал для дальнейшего развития.

- Корректировка стратегии: На основе полученных результатов, пересмотрите и скорректируйте стратегию устойчивого развития организации. Идентифицируйте области, где необходимо внести изменения или улучшения, и определите новые цели и меры, которые помогут достичь устойчивого развития.

- Принятие улучшенных решений: Используйте аналитические результаты для принятия более информированных и эффективных решений. Учитывайте данные и факты, чтобы определить наилучшие пути действий, применить новые методы или технологии, и решить проблемы или вызовы, выявленные в процессе анализа данных.

- Мониторинг и повторный анализ: После корректировки стратегии и принятия улучшенных решений, продолжайте мониторинг и измерение результатов. Повторно анализируйте данные, чтобы оценить эффективность внесенных изменений и определить необходимость дальнейших корректировок.

6. Обучение и развитие.

- *Обеспечение обучения и развития сотрудников.* Обеспечение обучения и развития сотрудников является ключевым аспектом успешной реализации практик устойчивого развития. Вот несколько шагов, которые помогут обеспечить эффективное обучение и развитие сотрудников:

- Идентификация областей обучения: Определите области знаний и навыков, которые необходимы сотрудникам для реализации практик устойчивого развития. Включите в этот список знания об экологической устойчивости, социальной ответственности, этике деловых отношений и другие соответствующие области.

- Разработка образовательных программ: Разработайте образовательные программы, которые помогут сотрудникам усвоить необходимые знания и навыки. Это может включать проведение семинаров, тренингов, вебинаров, онлайн-курсов или создание внутренних обучающих материалов.

- Интеграция в рабочую среду: Обеспечьте интеграцию обучения и развития в рабочую среду. Создайте возможности для применения полученных знаний и навыков на практике, например, через проекты, командные задания или пилотные программы устойчивого развития.

- Поддержка и мотивация: Предоставьте поддержку и мотивацию сотрудникам в процессе обучения и развития. Это может включать обратную связь, награды и признание за достижения, а также создание стимулов для участия в образовательных программах.

- Обновление и совершенствование: Обеспечьте постоянное обновление и совершенствование образовательных программ, чтобы соответствовать изменяющимся требованиям и новым практикам устойчивого развития. Следите за

тенденциями и развитием в данной области и внедряйте новые знания и подходы в процессы обучения.

- *Распространение знаний и опыта среди сотрудников.* Распространение знаний и опыта среди сотрудников является важной составляющей создания культуры устойчивости внутри организации. Управление знаниями в организации представляется в качестве непрерывного процесса создания, накопления, применения совокупности знаний. Систематическая работа по использованию накопленного коллективного опыта и знаний превращает их в интеллектуальный капитал, обеспечивая тем самым дополнительное конкурентное преимущество организации. Вместе с тем, по мнению специалистов, в организациях в той или иной форме используется лишь 20% всех знаний. Для устранения проблемы невостребованных знаний необходимо создать условия для обмена знаниями между сотрудниками [3]. Способы, которые помогут достичь этой цели:

- **Внутренние коммуникации:** Установите эффективные каналы коммуникации внутри организации для обмена знаниями и опытом в области устойчивого развития. Это могут быть регулярные собрания, электронные письма, внутренние сообщества, внутренние платформы для обмена информацией и другие средства связи.

- **Обучение наставников:** Поддержите создание программы наставничества, в рамках которой опытные сотрудники могут делиться своими знаниями и опытом в области устойчивого развития с другими сотрудниками. Это поможет установить менторские отношения и обеспечить передачу ценной экспертизы.

- **Внутренние ресурсы:** Создайте внутреннюю базу знаний или ресурсный центр, где сотрудники смогут получать доступ к информации, инструкциям, лучшим практикам и примерам устойчивого развития. Это может быть электронная платформа, внутренний сайт или библиотека с релевантными материалами.

- **Внутренние проекты и инициативы:** Поддержите внутренние проекты и инициативы, связанные с устойчивым развитием. Позвольте сотрудникам

предлагать и воплощать свои идеи, проводить эксперименты и делиться результатами. Это поможет стимулировать творчество и инновации в области устойчивости.

- **Вознаграждение и признание:** Признавайте и вознаграждайте достижения и вклад сотрудников в устойчивое развитие. Это может быть через специальные награды, поощрения, открытое признание и интеграцию критериев устойчивости в систему оценки работы.

Заключение. Проектирование системы управления устойчивым развитием организации является ключевым фактором для достижения конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости. Путем анализа среды, установления целей, планирования, вовлечения заинтересованных сторон, мониторинга и обучения, организация может создать эффективную систему управления, способствующую устойчивому развитию. Процесс проектирования и реализации такой системы требует сознательного подхода, лидерства и стремления к непрерывному улучшению.

Список источников

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение (теория и практика): учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. М.: КНОРУС, 2016. - 284 с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. М.: КНОРУС, 2016.- 240 с.
3. Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В., Семёнова А.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Семеновой. - М.: РУСАЙНС», 2017. - 152 с..
4. Головецкий Н.Я., Михелашвили Т.Р. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности // Интернет- журнал Науковедение. 2017. № 2 (39). С. 12.
5. Botkin J., Seeley Ch. Knowledge Management Review. 2001, vol. 3, iss. 6, p. 16.
6. Указ президента URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120> (Дата обращения 10.03.2023)

7. Указ о национальных целях развития России до 2030 года URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (Дата обращения 15.03.2023)
8. Документы стратегического планирования URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/dokumenty_strategicheskogo_planirovaniya/ (Дата обращения 15.03.2023)
9. Варфоломеев В.П., Кулапов М.Н., Мякота Д.Г., Пономарев М.А. Пути повышения эффективности применения новых технологий в промышленном производстве // Инновации и инвестиции. 2019. № 1. С. 6-9.
10. Кириллова О.Ю., Жукова Е.В. ESG-факторы и ответственное инвестирование в фокусе стратегического развития // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2021. Т. 10. № 3. С. 4-11.
11. Денисов И.В., Петренко Е.С., Умнова М.Г., Фоменко Н.М. Современные отечественные и зарубежные концепции менеджмента. Москва, 2022.
12. Умнова М.Г. Взаимосвязь менеджмента качества и современных подходов к устойчивому развитию организаций // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2022. № 4. С. 52-54.
13. Бобылёв С.Н., Соловьёва С.В. Цели устойчивого развития для будущего России // Проблемы прогнозирования. 2017. № 3 (162). С. 26-33.
14. Гарнова В.Ю., Умнова М.Г. Роль управления качеством в переходе организаций к модели устойчивого развития // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2022. Т. 11. № 1. С. 90-94.
15. Панкрухина А.М., Сюнякова В.Р., Капустина Н.В. Основные направления трансформации ресурсного обеспечения системы управления рисками организации // Проблемы анализа риска. 2022. Т. 19. № 5. С. 40-47.
16. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Манахов С.В., Катабай П.Х. Менеджмент персонала: развитие концепции. Москва, 2021. 340 с.
17. Левашов В.К. Устойчивое развитие общества: парадигма, модели, стратегия. Москва.2001.

18. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР): пер. с англ. / под ред. и с послесл. С. А. Евтеева, Р. А. Перелета. М.: Прогресс, 1989.

References

1. Blinov A.O., Ugryumova N.V. Theory of organization and organizational behavior (theory and practice): textbook / A.O. Blinov, N.V. Ugryumova. M.: KNO-RUS, 2016. - 284 p.
2. Kaznachevskaya G.B. Management: textbook / G.B. Kaznachevskaya. M.: KNORUS, 2016.- 240 p.
3. Lozik N.F., Kuzina M.N., Tsaregorodtsev D.V., Semenova A.A. Strategic management: a teaching tool / N.F. Lozik, M.N. Kuzina, D.V. Tsaregorodtsev; under the general editorship of Dr. of Economic Sciences, prof. A.A. Semenova. - M.: RUSAINS", 2017. - 152 p..
4. Golovetsky N.Ya., Mikhelashvili T.R. Advantages and challenges of implementing a management system in an organization based on key performance indicators // Online journal of Science Studies. 2017. No. 2 (39). p. 12.
5. Botkin J., Seeley Ch. Knowledge Management Review. 2001, vol. 3, iss. 6, p. 16.
6. Presidential Decree URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120> (Accessed 10.03.2023)
7. Decree on the National Development Goals of Russia until 2030 URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (Accessed 15.03.2023)
8. Strategic Planning Documents URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/dokumenty_strategicheskogo_planirovaniya/ (Accessed 15.03.2023)
9. Varfolomeev V.P., Kulapov M.N., Myakota D.G., Ponomarev M.A. Ways to increase the efficiency of the use of new technologies in industrial production // Innovations and investments. 2019. No. 1. pp. 6-9.
10. Kirillova O.Yu., Zhukova E.V. ESG factors and responsible investment in the focus of strategic development // Scientific research and development. The economics of the firm. 2021. Vol. 10. No. 3. pp. 4-11.
11. Denisov I.V., Petrenko E.S., Umnova M.G., Fomenko N.M. Modern domestic and foreign management concepts. Moscow, 2022.

12. Umnova M.G. Interrelation of quality management and modern approaches to sustainable development of organizations // Accounting and taxation in budget organizations. 2022. No. 4. pp. 52-54.
13. Bobylev S.N., Solovyova S.V. Sustainable development Goals for the future of Russia // Problems of forecasting. 2017. No. 3 (162). pp. 26-33.
14. Garnova V.Yu., Umnova M.G. The role of quality management in the transition of organizations to a sustainable development model // Scientific research and development. The economics of the firm. 2022. Vol. 11. No. 1. pp. 90-94.
15. Pankrukhina A.M., Syunyakova V.R., Kapustina N.V. The main directions of transformation of the resource provision of the risk management system of the organization // Problems of risk analysis. 2022. Vol. 19. No. 5. pp. 40-47.
16. Zhuravlev P.V., Kulapov M.N., Manakhov S.V., Katabai P.H. Personnel management: concept development. Moscow, 2021. 340 p.
17. Levashov V.K. Sustainable development of society: paradigm, models, strategy. Moscow.2001.
18. Our Common Future: Report of the International Commission on Environment and Development (ICEDD): translated from English / ed. and with an afterword by S. A. Evteeva, R. A. N. M.: Progress, 1989.

Для цитирования: Фоменко Н.М., Шукель В.В. Особенности и этапы внедрения системы управления устойчивым развитием организации // Московский экономический журнал. 2023. № 10. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2023-22/>

© Фоменко Н.М., Шукель В.В., 2023. Московский экономический журнал, 2023, №