

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Владимир Сергеевич ЛАПШИН ^{а,*}, Надежда Викторовна ГОРБУНОВА ^б

^а кандидат экономических наук, профессор кафедры управления качеством, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, Саранск, Российская Федерация
kafedra507@yandex.ru

^б соискатель кафедры управления качеством, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, Саранск, Российская Федерация
GNadezhdaW@yandex.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Принята 19.05.2015

Одобрена 26.05.2015

УДК 658:330.34

JEL: O10, O21

Ключевые слова: устойчивое развитие предприятия, стратегия устойчивого развития, система устойчивого развития, архитектура предприятия

Аннотация

Тема. Свообразие экономической политики, тенденции к спаду промышленного производства, финансовая неустойчивость большого количества предприятий привели к тому, что теоретические и практические вопросы устойчивого развития отечественных предприятий приобрели особую актуальность. В свою очередь, устойчивое развитие отдельных предприятий, являющихся элементами экономических систем отдельных регионов, формирует объективные предпосылки для устойчивого развития экономики региона и страны в целом.

Цели. Поиск и определение подходов к формированию системы устойчивого развития предприятия как ключевого элемента единой системы управления, ориентированной на цели устойчивого развития. Для ее достижения необходимо последовательно решить задачи осмысления общих положений концепции устойчивого развития и их трансформации для России в соответствии с конкретными условиями и с учетом ее национальных особенностей. Необходимы анализ различных подходов к формированию системы устойчивого развития предприятия, изучение возможностей бизнес-моделирования в условиях стандартизации бизнес-деятельности, определение предпосылок и перспектив использования архитектурного подхода в качестве методологической и методической основы для формирования системы устойчивого развития предприятия.

Методология. Авторами использовались общие и специальные методы научного познания: системный и структурный анализ, метод сравнения, графическое представление результатов.

Результаты. Предложена концептуальная модель мероприятий, которые должны выполняться в процессе формирования системы устойчивого развития, разработана модель «3D-предприятие». Выделены основные элементы системы устойчивого развития.

Выводы. Реализация архитектурного подхода на основе разработки динамических моделей организации может вывести на уровень практики отечественного менеджмента такие принципы устойчивого развития, как ответственное руководство, вовлеченность, прозрачность и соблюдение этических норм. Не имеющие альтернативы цели устойчивого развития могут быть достигнуты при развитии архитектуры предприятия как признанного инструмента управления знаниями и изменениями.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

В послании Президента РФ Федеральному Собранию Российской Федерации (декабрь 2014 г.) была поставлена задача создания значительного числа производственных компаний, способных быть конкурентными не только внутри страны, но и на международных рынках. Решение этой непростой задачи приобретает особую актуальность в условиях кризисно-неустойчивой ситуации в экономике, обусловленной хорошо известными всем политическими и экономическими факторами.

Однако отнести все негативные проявления кризиса только к снижению цен на энергоносители и экономические санкции было бы ошибочным. Выход из кризиса 2008 г. не привел к структурным, функциональным и институциональным изменениям в экономической системе страны настолько, чтобы снизить финансовые, производственные и социальные риски до уровня, гарантирующего стабильность показателей, характеризующих качество жизни граждан Российской Федерации.

Нарубеже 2014–2015 гг. экономическая система России оказалась не способной не только сохранить темпы экономического роста, набранные в благоприятных для экономики условиях, ассоциирующихся в основном с высоким уровнем цен на энергоносители, но и перейти к рецессии. Банком России прогнозируется снижение ВВП в 2015 г. в пределах 3,5–4% и дополнительно – 1–1,5% в 2016 г. Правительством РФ разработана и принята к реализации антикризисная программа, эффективность которой может быть оценена только лишь по прошествии времени. Важно, чтобы не повторился сценарий 2008 г., когда был выбран так называемый клинический подход. В этом случае лица, ответственные за решение задачи, всецело полагаются на накопленный опыт, наблюдение за развитием ситуации, метод проб и ошибок, на качественные оценки и здравый смысл. Искать ответ на проблему таким способом, считает Р. Акофф, – значит вернуться к первоначальному состоянию [1].

Устранение проблемы означает редизайн столкнувшейся с трудностями системы. Путем редизайна можно получить систему с характеристиками, свойственными инновационному социально ориентированному типу экономического развития. Другими словами, динамическая система, выведенная из состояния равновесия возмущающими воздействиями, принимает равновесное состояние на качественно иной траектории своего развития. Каждая из точек этой восходящей траектории демонстрирует новый, более высокий уровень взаимосвязанных показателей экономического, экологического и социального состояния системы. Последнее означает принятие за основу для редизайна системы основных положений концепции устойчивого развития.

Устойчивое развитие – это категория, в полном объеме относящаяся только к человечеству и природе в целом. Были предприняты многочисленные попытки определить значение этого термина как отечественными, так и зарубежными специалистами¹ [2–4]. Устойчивое развитие, по определению профессора А. Бертонцель, – это ответственное и сбалансированное улучшение материального, социального и экологического благосостояния нынешнего поколения без угрозы для условий существования будущих поколений и экосистемы в целом. Оно означает переход от политики зависимости

к политике устойчивой самодостаточности². Данное определение может быть принято не только как философски осмысленный образ нашего желаемого будущего, того, что мы теперь называем устойчивым развитием, но и как миссию человечества в глобальном масштабе, на уровне государств, регионов и предприятий. Общность всех формулировок заключается в целевой установке на достижение мира честного, мира изобилия и мира, пригодного для жизни нынешнего и будущих поколений.

Концептуальная модель устойчивого развития предполагает наличие единой и определенной системы ценностей и установок, на которую смогли бы ориентироваться государства при формировании своих национальных стратегий, ориентирует на сбалансированность жизнедеятельности человечества в окружающей среде, экономике и социальной сфере. Крайне важен динамический характер устойчивого развития. Оно представляет собой не неизменное состояние гармонии, а процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, направление капиталовложений, ориентация технологического развития и институциональных изменений согласуются с нынешними и будущими потребностями. Развиваться, по Р. Акоффу, значит увеличивать способность и желание удовлетворять собственные потребности и законные желания и потребности других [1]. С позиций устойчивого развития это – непрерывное образование и, как следствие, постоянное увеличение способностей и компетенций. Знание может быть использовано иррационально, в частности в отношении удовлетворения потребностей и желаний других заинтересованных лиц. Именно поэтому во всем мире все более распространяется уверенность в важности культуры для устойчивого развития, а образование и культура рассматриваются как факторы, связывающие три блока системы «экономика – окружающая среда – общество».

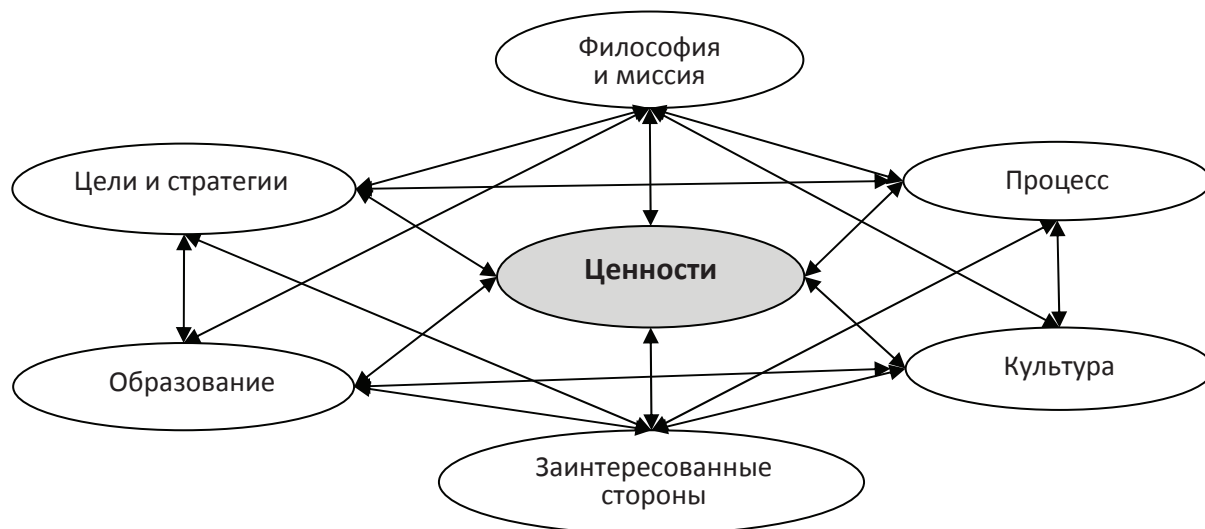
Принятие философии устойчивого развития означает использование новых подходов, способов мышления, взглядов на мир и на место в нем человека. Изменение взглядов (парадигмы, мировоззрения) находит выражение в принципах, *ценностях*, которые определяют поведение системы. Только осмысление и принятие *философии* устойчивого развития позволит осуществить выбор единственно

¹ Основные положения стратегии устойчивого развития России / под ред. А.М. Шелехова . URL: <http://www-sbras.nsc.ru/win/sbras/bef/strat.html>.

² Устойчивое развитие: экономические, социальные и экологические аспекты / под ред. А. Бертонцель. М.: Центр книги «Рудомино», 2014. 320 с.

Рисунок 1

Система устойчивого развития



правильного пути, общего для человечества и организаций, в виде *миссии, целей и стратегий устойчивого развития*. Главным механизмом их реализации должно стать применение принципа вовлеченности в работу *заинтересованных сторон*. До сих пор экономические, социальные и экологические аспекты являются стержнем концепции устойчивого развития, однако, утверждают современные исследователи, наступает время целостного (холистического) подхода, в который неизбежно включаются образовательные и культурные аспекты³. Признание *образования и культуры* в качестве «столпов» устойчивого развития сделает возможным эффективное осуществление *процесса* устойчивого развития. Таким образом, внутреннее содержание устойчивого развития находит выражение в единстве всех его многообразных и взаимосвязанных форм. Для описания элементов, образующих систему устойчивого развития, может быть использована идея модели успешной деятельности компании McKinsey (рис. 1).

Реализация концепции устойчивого развития возможна только в случае гармоничного сочетания всех семи элементов системы. Все элементы системы в зависимости от уровня исследуемой проблемы (глобальный, государственный, региональный, предприятие) имеют свое конкретное содержание, а также количественное и качественное значения.

Разрабатывая свою национальную стратегию устойчивого развития, Россия трансформирует общие положения устойчивого развития в соответствии с конкретными условиями и с учетом своих особенностей. Принципиально важным является определение стратегической цели устойчивого развития России как повышение уровня и качества жизни населения на основе научно-технического прогресса (НТП), динамичного развития экономики и социальной сферы при сохранении воспроизводственного потенциала природного комплекса. В настоящее время для России является неприемлемым «нулевой» вариант роста, так же как и «рост без развития». Рост и развитие не должны противостоять друг другу, они могут и должны усиливать друг друга [5]. Однако для того, чтобы вписаться в требования модели устойчивого развития, необходимо не общее, а конкретное понимание сбалансированности ее базовых компонентов. Оно заключается в том, что экономический подход является стержнем концепции устойчивого развития, а человеческий капитал – ключевым ресурсом конкурентного преимущества. При этом управление экологическими аспектами оказывает все большее стратегическое влияние через экологические и репутационные риски на устойчивое развитие стран и организаций.

Устойчивое развитие одной, отдельно взятой страны, является частью устойчивого развития всего человечества. Так же как устойчивое развитие предприятий, образующих экономическую систему страны, является единственным способом обеспечения ее конкурентоспособности в глобальной

³ Устойчивое развитие: экономические, социальные и экологические аспекты / под ред. А. Бертонцель. М.: Центр книги «Рудомино», 2014. 320 с.

экономике, достойного уровня и качества жизни населения [6]. Макроэкономические показатели – это результат эффективности или неэффективности субъектов хозяйственной деятельности – предприятий. По данным исследований уровня развития российских предприятий консалтинговой компанией «Эскорт групп», более 50% российских предприятий используют устаревшие организационно-управленческие технологии и не обладают возможностью развития, а следовательно, неконкурентоспособны. Эти выводы подтверждают масштабы использования наилучшей практики ведущих европейских, американских и азиатских компаний в виде наиболее актуальных для промышленных предприятий международных стандартов. Начиная с 2010 г. неуклонно уменьшается количество предприятий, сертифицированных на соответствие стандартам серии ИСО 9000, а значит, и менеджмента, приверженного современным концепциям управления, в основе которых лежит процессный подход (рис. 2).

Ужесточение экологических стандартов «активизировало» работу отечественных компаний в области охраны окружающей среды в части соответствия требованиям стандартов серии ИСО 14000. Так, в 2000 г. таких компаний насчитывалось всего три, в 2010 г. – почти 2 000, в 2013 г. последовал спад до 1 272 (при общей численности предприятий около 460 тыс. ед.). Соответствующим образом экспертами оценивается степень успешности проведения экологической политики: Россия

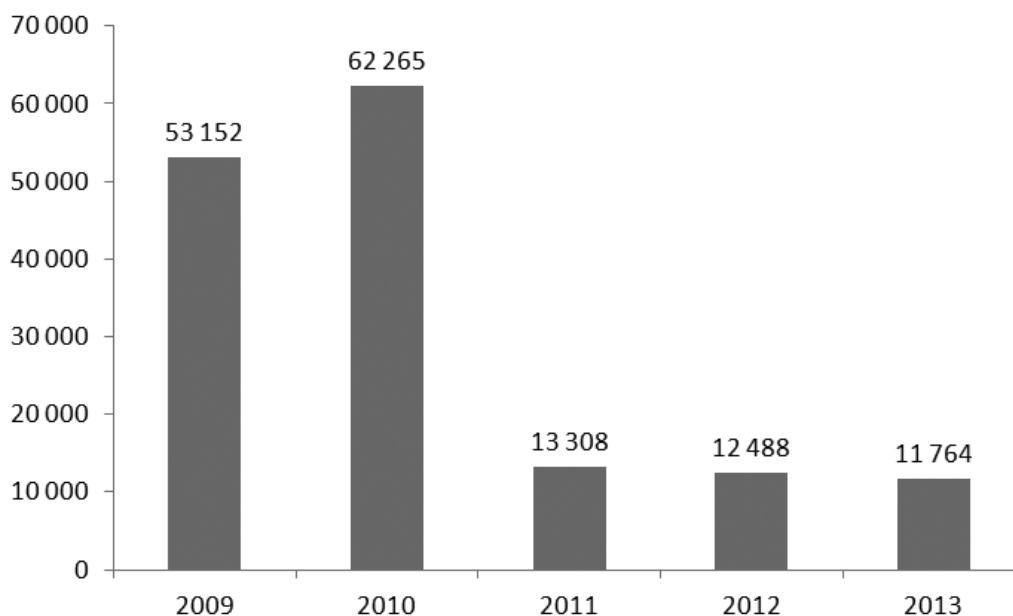
занимает 132-е место из 132 оцениваемых стран, а по уровню экологической устойчивости – 106-е место. Таким образом, сказывается недооценка экологических проблем в общественном сознании.

В последнее время в Российской Федерации появились признаки ориентации предприятий на энергосбережение, что связано с желанием сократить долю затрат на энергетические ресурсы в себестоимости конечной продукции, а также с появлением соответствующего законодательства и его совершенствованием. Однако в общем количестве предприятий России цифра 25 (а именно столько предприятий было сертифицировано на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 50001 «Система энергоменеджмента. Требование») никак не соотносится с масштабом проблемы энергосбережения, но косвенно свидетельствует о масштабе «понимания» этой проблемы и ее решения на основе наилучшей практики. Полезно было бы прислушаться к мнению М. Маттейни о том, что энергоэффективность в современной промышленности достигается сегодня по большей части не за счет внедрения новых энергосберегающих технологий, а за счет изменений в методах и способах управления. В контексте устойчивого развития в современном мире энергоэффективность рассматривается также и как форма социальной ответственности.

Переход к инновационному социально ориентированному типу экономического развития связан с формированием нового механизма

Рисунок 2

Количество сертификатов, полученных на системы менеджмента качества в России в 2009–2013 гг.



социального развития. Движение российского бизнеса к гармонизации отношений с заинтересованными сторонами и внешней средой нашло свое выражение в принятой на съезде РСПП Социальной хартии российского бизнеса (2004 г.). К ней присоединились 255 организаций с общей численностью более 6 млн работников. Существующая практика внедрения социальной ответственности на российских предприятиях фокусируется на корпоративной социальной ответственности (КСО), программы которой осуществляются в основном на крупных предприятиях. С появлением российского стандарта ГОСТ Р ИСО 26000–2012 «Руководство по социальной ответственности» эксперты обещают большое будущее распространению социальной ответственности на предприятиях малого и среднего бизнеса. Следует отметить, что в ряде европейских стран выполнение принципов социальной ответственности является обязательным условием для компаний, которые хотят принять участие в выполнении государственного заказа. В результате каждая вторая европейская организация считает должным продемонстрировать свою социальную позицию.

С 1 января 2013 г. вступил в силу национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 54934–2012/OHSAS «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования». Этот стандарт нацелен на интеграцию деятельности по обеспечению безопасности труда в общую систему менеджмента организации, т.е. в ее бизнес-процессы. Сертификация по стандарту ГОСТ Р ИСО 54934 показывает особое отношение компании к вопросам здоровья и безопасности своих сотрудников, его можно рассматривать как элемент социально ориентированного управления организацией. В настоящее время стандарт OHSAS

18001:2007 внедрили и сертифицировали десятки тысяч компаний по всему миру.

Какие же выводы можно сделать на основе изучения тенденций в области внедрения и освоения стандартов ISO как концентрированного выражения наилучшей практики менеджмента ведущих компаний мира на отечественных предприятиях? Известно отношение Э. Деминга к внедрению управления качеством: *«любой, кто говорит о внедрении управления качеством, мало знает о том, что это такое»* [7, с. 135]. Не обращаясь к качественной стороне процесса, т.е. освоению международного опыта, а рассматривая только масштабы обращения менеджмента отечественных предприятий к стандартам ISO в целях сертификации, можно говорить о том, что они не соответствуют мировым тенденциям стандартизации бизнеса (см. таблицу).

Трудно предположить также, что какая-то часть российских предприятий в своем обращении к содержанию, безусловно, актуальных требований и рекомендаций стандартов ISO руководствуется исключительно целями достижения делового совершенства. Наиболее реальный мотив, побуждающий активизировать деятельность предприятий в области стандартизации, – действующее хозяйственное законодательство.

Между тем системы менеджмента ISO 9001 (система менеджмента качества), ISO 14001 (система экологического менеджмента), ISO 50001 (система энергоменеджмента), OHSAS 18001 (система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья) вместе со стандартом по социальной ответственности (ГОСТ Р ИСО 26000) носят исключительно прагматический характер, создают предпосылки для обучения персонала, обладают

Количество предприятий, сертифицированных на соответствие стандартам ISO в развитых странах в 2009–2013 гг.

Страна	2009	2010	2011	2012	2013
<i>ISO 9001</i>					
Италия	130 066	138 892	143 121	136 991	160 966
Германия	47 156	50 583	49 540	51 701	56 303
Великобритания	41 193	44 849	43 564	44 670	44 585
Испания	59 576	59 854	53 057	59 418	42 632
Франция	23 065	29 713	29 215	29 198	29 598
<i>ISO 14001</i>					
Италия	14 542	17 064	17 418	19 615	24 662
Великобритания	10 912	14 346	15 231	15 883	16 879
Испания	16 527	18 347	16 341	19 470	16 051
Германия	5 865	6 001	6 254	7 015	7 983
Франция	4 678	5 251	7 771	7 094	7 940

значительным методологическим и методическим потенциалом в области организации экономической, экологической и социальной деятельности предприятий. Эти стандарты не только совместимы между собой, но и в процессе взаимодействия друг с другом дают максимальный эффект, который может быть идентифицирован с целями устойчивого развития. Это и стало основанием для разработки ряда подходов к формированию систем управления устойчивым развитием предприятия.

Задачи формирования менеджмента устойчивого развития на основе концепции устойчивого развития рассматривались рядом исследователей (А.В. Сидориным, Н.С. Макаровой, О.В. Шаламовой, Е.Е. Науменко, В.Е. Николаевым, Е.И. Кузьминой и др.) [8–10]. С учетом наибольшего распространения в России стандартов экономической, экологической и социальной направленности наиболее очевидной представляется идея формирования менеджмента устойчивого развития на основе уже получивших распространение на предприятиях интегрированных систем менеджмента (ИСМ). Особое внимание в научных статьях обращается, как правило, на то, что интегрированная система менеджмента не может отождествляться с системой общего менеджмента предприятия. Это объясняется тем, что стандарты и разработанные на их основе системы менеджмента не распространяются на все виды деятельности организации. Важно, чтобы цели создания интегрированной системы менеджмента не заслонили собой цели устойчивого развития предприятия.

На практике внедрение интегрированных систем менеджмента осуществляется либо консалтинговыми компаниями, либо командами, созданными на предприятии под проект интегрированной системы менеджмента, либо специалистами и подразделениями, ответственными за решение экономических, экологических и социальных проблем. Отметим, что понимание целей проекта исполнителями в каждом отдельно взятом случае будет разным. Можно согласиться с тем, что в рамках работы над целостным проектом ИСМ при различных вариантах его реализации могут быть получены дополнительные экономические и социальные эффекты по сравнению с внедрением каждой из актуальных для предприятия систем менеджмента посредством реализации отдельных проектов. Однако идентифицировать некую совокупность сертифицированных систем менеджмента, например качества, охраны труда и

т.д., формально соответствующую трем базовым компонентам концепции устойчивого развития, с системой устойчивого развития невозможно. Иной подход избран рядом исследователей, связывающих решение проблем устойчивого развития предприятия с созданием очередной подсистемы управления, – подсистемы устойчивого развития. Как правило, понятие «подсистема» ассоциируется с созданием новых отделов, департаментов, служб с собственными целями и задачами, далекими от модели интегрированного предприятия. Структурное подразделение, отвечающее за устойчивое развитие предприятия, может оказаться в таком же положении как отделы и системы менеджмента качества, отвечающие за обеспечение качества в масштабе всего предприятия.

В современных условиях, считают некоторые исследователи, наиболее перспективный путь – это создание единой системы управления предприятием, концептуальной основой которой должны являться:

- система целей устойчивого развития;
- система принципов устойчивого развития;
- система жизненных циклов устойчивого развития предприятия;
- обобщенная опорная модель предприятия⁴.

Предлагается стандартизировать и сертифицировать систему управления предприятием на соответствие требованиям стандартов устойчивого развития. Источниками фундаментальных перемен должны стать усилия, воля, культура и капитал знаний. Такое видение системы управления предприятием в целом соответствует авторскому представлению системы устойчивого развития.

Большинство развитых стран (в том числе Великобритания, Канада, Япония, Франция) разработали, приняли и руководствуются национальными стандартами в области устойчивого развития. В России также введены в действие национальные стандарты Российской Федерации: ГОСТ Р 54598.1-2011 «Менеджмент организации. Руководство по обеспечению устойчивого развития» и ГОСТ Р 54598.2-2013 «Менеджмент организации. Требования к системе менеджмента устойчивого развития применительно к событиям», идентичные национальным стандартам Великобритании BS

⁴ Николаев В.Е., Кузьмина Е.И. Система менеджмента устойчивого развития – гарантия конкурентоспособности предприятия. URL: <http://symven.ru/certification-smr/publications/article-23>.

8900:2006 и BS 8901:2009, а также действует стандарт ГОСТ Р ИСО 20121-2014 «Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий» [11].

В этой ситуации становится актуальной задача использования научных основ устойчивого развития и международных стандартов для формирования систем управления устойчивым развитием предприятий. Авторы разделяют точку зрения, связывающую перспективы переноса концепции устойчивого развития предприятий на уровень деловой практики с формированием единой системы управления на принципах устойчивого развития, состав и содержание которых предстоит еще уточнить. Принципиально важно определить механизм этой интеграции. Одна из точек зрения уже была представлена и заключается в стандартизации и сертификации деятельности менеджмента организации в области устойчивого развития. Серьезной предпосылкой для реализации этого подхода являются введенные в действие национальные стандарты РФ в области устойчивого развития. В частности, ГОСТ Р 54598.1 составлен в форме руководства и рекомендаций, т.е. не предназначен для сертификации, а ГОСТ Р 54598.2 устанавливает требования к системе менеджмента устойчивого развития применительно к событиям, связанным с деловыми операциями. Любая организация может претендовать на соответствие своей системы менеджмента устойчивого развития данному стандарту, а следовательно, и на сертификацию как для отдельного события, так и для организации в целом. Для достижения максимальной эффективности ее влияние должно распространяться на всех участников цепи поставок.

Таким образом, определен масштаб применения стандарта. Это может быть система менеджмента проекта, система менеджмента организации и система менеджмента организации, идентифицированной как расширенное предприятие. В любом случае, чтобы быть успешной, такая система должна быть интегрирована в общую систему менеджмента организации (события), а не рассматриваться как дополнительный компонент. Это требование стандарта (одно из основных) нашло свое отражение в схеме его реализации, в основе которой лежит цикл PDCA. Первый этап – «Планирование» – демонстрирует в основном ответственность руководства в части идентификации заинтересованных сторон, определения основных

целей, ценностей, принципов и политики устойчивого развития. Собственно планирование определяется как интерактивный процесс, предполагающий участие в нем заинтересованных сторон. Этап «Осуществление» предполагает действия по обеспечению ресурсами и достижение требуемой компетентности персонала в ходе реализации планов. Этап «Проверка» предполагает организацию мониторинга и оценки работы системы менеджмента, включая внутренний аудит и анализ со стороны руководства. Этап «Действие» состоит в идентификации несоответствий и разработке корректирующих действий.

В приведенном алгоритме устойчивое развитие предстает как процесс постоянного улучшения, в котором получили свою реализацию такие принципы устойчивого развития, как «ответственное руководство», «вовлеченность», «целостность», «соблюдение этических норм» и «прозрачность». Требования к системе менеджмента устойчивого развития (ГОСТ Р ИСО 54598.2) являются предписывающими, т.е. определяющими «то, что должно быть сделано, не определяя, как это сделать». Так, ГОСТ Р ИСО 54598.1, выполняя функцию руководства по обеспечению устойчивого развития, позволяет уточнить и расставить акценты в работе по внедрению стандарта. С позиций этого документа главным механизмом идентификации и решения задач в области устойчивого развития должно стать применение принципа вовлеченности в работу заинтересованных сторон. Именно посредством вовлеченности в работу заинтересованных сторон можно понять и оценить экономические, экологические и социальные последствия деятельности, производства продукции и услуг, идентифицировать задачи устойчивого развития, уточнить принципы, определить политику, разработать и совместными усилиями реализовать программу действий.

Для определения своих достижений в области устойчивого развития каждая организация в соответствии с требованиями стандартов должна подготовить матрицу зрелости устойчивого развития. Опыт, связанный с основными принципами устойчивого развития, представлен в ней характеристиками (критериями), которые применяются к организации на различных стадиях ее зрелости относительно устойчивого развития. Положение организации, описанное с помощью матрицы, может использоваться в процессе анализа и демонстрации ее прогресса в области устойчивого развития. Матрица зрелости

устойчивого развития связывает принципы устойчивого развития с практикой их внедрения и по своей сути является динамической моделью, описывающей достижение организацией одного из трех уровней устойчивого развития: минимальная зрелость, зрелость, полная зрелость.

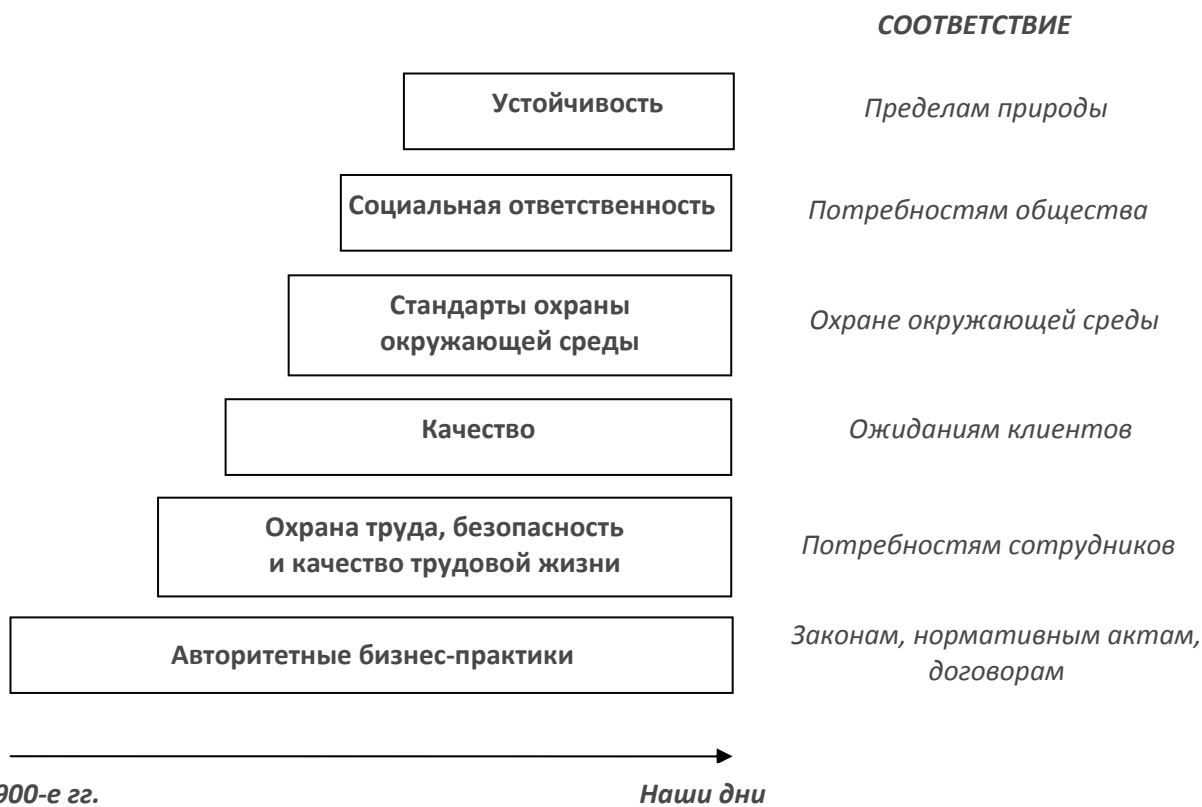
Итак, имеются международные стандарты, представляющие собой срез наилучшей практики ведущих европейских, американских и азиатских компаний в области устойчивого развития. В них дано определение устойчивого развития, названы принципы и раскрыто их содержание, установлены требования к системе менеджмента устойчивого развития, дана схема реализации стандарта и инструмент оценки уровня зрелости в области устойчивого развития. Необходимы – воля, желание и ответственность руководства организации при выборе стратегии устойчивого развития на основе понимания того факта, что другой альтернативы, по большому счету, просто нет. Именно эта мысль определила содержание работы Д. Хичкока и М. Уилларда [12], в которой представлен пошаговый процесс к пониманию идеи устойчивого развития бизнес-сообщества (рис. 3).

Если руководством организации такое решение принято, то пользователям стандартов рекомендуется рассмотреть вопрос о целесообразности проведения сторонней сертификации (аудита) соответствия внедренной у них системы менеджмента требованиям ГОСТ Р ИСО 54598.2. Вопрос заключается в том, может ли сертифицированная система менеджмента устойчивого развития быть гарантом конкурентоспособности предприятия? Или может ли выполнение методических указаний по достижению устойчивого успеха (ГОСТ Р ИСО 9004-2010) быть гарантией его достижения? Для всех организаций задачи и проблемы, связанные с устойчивым развитием, являются, с одной стороны, возможностью для инноваций, а с другой – источником риска [13, с. 5]. Выбор стратегии устойчивого успеха или устойчивого развития и настойчивая работа в этой области позволят максимизировать возможности и минимизировать риск.

Как и другие стандарты устойчивого развития, ГОСТ Р ИСО 9004-2010 предлагает построение модели в виде матрицы зрелости устойчивого успеха и использование ее в качестве инструмента оценки ключевых элементов для получения

Рисунок 3

Шаги к устойчивости организации (предприятия)



Источник: [12].

общего представления о поведении организации и текущей эффективности ее деятельности. В модели зрелости используются пять уровней зрелости, которые могут быть расширены включением дополнительных уровней или иным способом адаптированы к требованиям организации в случае необходимости.

Таким образом, стандарты предоставляют свободу творчества, обогащая формальный подход к решениям, направленным на расширение границ моделей и конкретизацию их содержания. Это означает выход модели за границы, обусловленные формализованными требованиями, и восприятие их с позиций тех концепций, которыми они собственно и обусловлены. Это в первую очередь общая теория систем, концепции управления человеческими ресурсами, управления знаниями и компетенциями, проактивного менеджмента, обучающейся организации и др. Однако в целом отнесение моделей зрелости к динамическим моделям достаточно условно. Помимо формального предоставления свободы творчества, актуализация стандартов достигается разработкой стандартов нового поколения, как это сделано со стандартом ИСО 9001 в 2014 г. (ISO/DIS 9001:2014). Стандарты – это важный ориентир для отстающих, база, основа для будущих улучшений и инноваций за счет обучения, однако стать лидером в ужесточающейся конкурентной борьбе они не помогут. Необходимы более динамичные модели и инструменты, позволяющие планировать развитие организации не как переход от одного уровня зрелости к другому и достижение в конечном итоге «полной» зрелости, а как нескончаемый переход от одного качественного состояния к еще более совершенному.

Попытки создать такие модели предпринимаются на протяжении всего времени существования менеджмента. Модели, созданные за последние годы, продвигают вперед теорию, от которой можно ждать обоснованных рекомендаций. Важно установить критерии, в соответствии с которыми эти рекомендации будут актуальны для переноса основных идей концепции устойчивого развития в деловую среду. К числу таких критериев, считают авторы, следует отнести:

- диагностические возможности модели;
- способность объединять в себе три основные точки зрения: экономическую, социальную и экологическую;
- возможность описания (визуализации) организации в статике и динамике;
- наличие плана миграции;

- полноту описания макро- и микросреды;
- целостность;
- практическую апробацию.

С позиций последнего критерия не могут не обращать на себя внимание успехи японского бизнеса и, как характерный пример, модель производственной системы Toyota «Дом TPS». Разработанная Фудзико Те, учеником Т. Оно, данная модель постоянно актуализируется. В 2014 г. М. Ротер опубликовал очередную презентацию модели Toyota Kata, в которой продемонстрировал, как она изменилась с тех пор, как была представлена американскими учеными [14, с. 68]. Технические компоненты модели, а именно «Точно вовремя» и «Дзидока», ушли вглубь конструкции, а опираться она стала на непрерывное улучшение и уважение к людям. Фундаментальная основа непрерывного улучшения – уникальный подход к персоналу, заключающийся в воспитании, обучении и развитии. Своеобразную крышу «Дома TPS» образуют экономические цели (затраты, качество и дисциплина поставок), а также высокий уровень безопасности и высокий моральный дух. Фундамент дома образуют стандартизированные, стабильные и надежные процессы. Модель представляет собой целостную структуру, отдельные компоненты которой, в основном технические, стали предметом изучения и освоения достаточно широкого круга отечественных компаний. Но только комплексное соблюдение всех принципов подхода Toyota, утверждает Дж. Лайкер, позволит добиться устойчивых конкурентных преимуществ [14, с. 78]. При этом нетрудно заметить, что модель создана на основе функционирующей производственной системы, а ее актуализация – результат анализа постоянно улучшающейся практики. «Дом TPS» – это эталонная модель, выполняющая роль, сходную с ролью стандартов в жизни деловых организаций. Философия стратегической перспективы присутствует в этой модели в качестве принципа, но не в качестве модельного представления инновационных решений.

Одним из наиболее распространенных в настоящее время подходов к разработке динамических моделей, сочетающих в себе возможности понимания настоящего (на основе самооценки) и ориентацию на осуществление глубоких качественных преобразований в целях достижения устойчивого делового совершенства, является подход, разработанный Европейским фондом менеджмента качества (EFQM) и активно реализуемый многими

предприятиями и организациями Европы. В рамках данного подхода устойчивое деловое совершенство можно определить как стратегическую цель бизнеса. Фундамент модели составляют базовые принципы, органично вписывающиеся в концепцию устойчивого развития предприятия. В их числе – «достижение сбалансированных результатов», «персонал как залог успеха», «поощрение креативности и инноваций», «ответственность за устойчивое будущее». Модель совершенства EFQM представляет собой добровольно применяемую организациями схему оценки достигнутых результатов в приближении к деловому совершенству, основанную на девяти критериях. Пять из них составляют группу «Возможности» и четыре – «Результаты», при этом модель может использоваться в трех связанных по возрастанию значения аспектах:

- 1) как инструмент анализа состояния организации – самооценка;
- 2) как инструмент планирования – включение модели в процесс бизнес-планирования;
- 3) как стратегический инструмент – принятие стратегических решений на базе модели.

Функциональные возможности модели совершенства EFQM значительно шире, чем у модели TPS. Модель делового совершенства обладает достаточной гибкостью и признает существование множества

подходов к достижению устойчивого совершенства во всех аспектах деятельности. Модель постоянно актуализируется, однако признание научным сообществом перспективности ее использования не переходит в соответствующие масштабы ее практического применения на предприятиях России. Это единицы предприятий, достигшие уровня «Стремление к совершенству» и уровня «Признанное совершенство» (рис. 4).

При всех своих очевидных достоинствах модель совершенства EFQM не претендует на полноту описания бизнеса, впрочем, такая задача ее создателями и не ставилась. Между тем формирование стратегии устойчивого развития включает в себя то, что в конце 1970-х гг. было названо «системой понимания». Для того чтобы понимать реалии бизнеса, руководитель должен иметь возможность увидеть его во всей полноте, чтобы узнать, какие усилия необходимо приложить для решения проблем, а какие – для изыскания и реализации благоприятных возможностей.

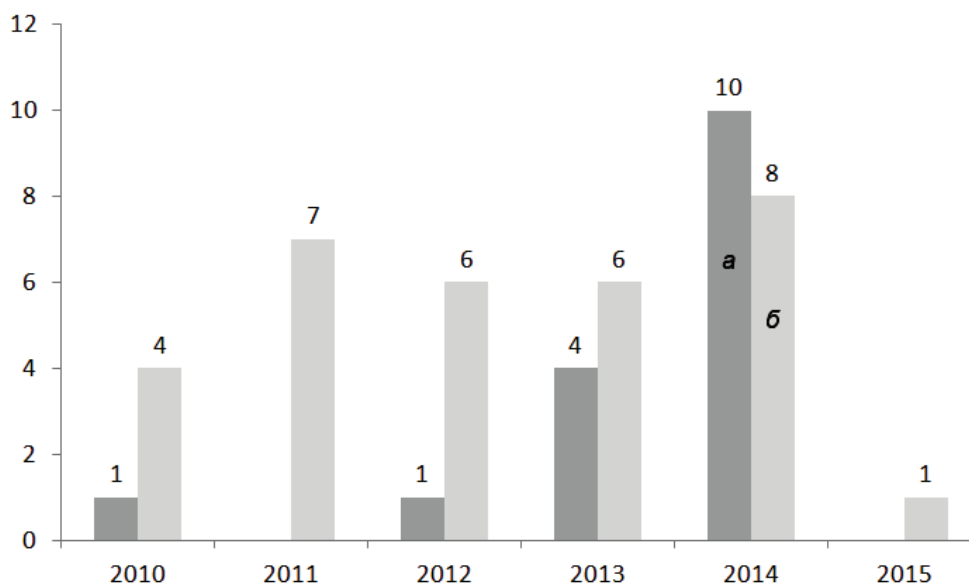
Решение этой задачи американский менеджмент в лице Дж. Захмана нашел в методологии формирования архитектуры предприятия. В 1987 г. ученый опубликовал перспективную схему развития информационной системы; в последующих его работах этот подход был обобщен для описания предприятия в целом. Захман

Рисунок 4

Динамика числа предприятий в РФ, использующих модель совершенства EFQM в 2010–2015 гг.:

а – организации, достигшие уровня «Стремление к совершенству»;

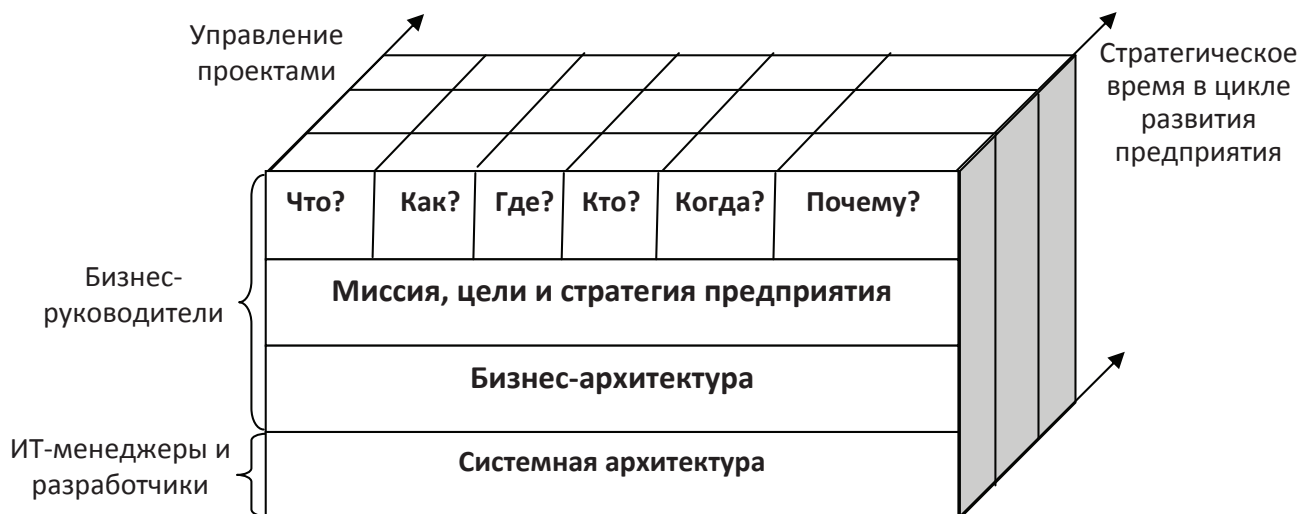
б – организации, достигшие уровня «Признанное совершенство»



Источник: Recognition database. URL: <http://shop.efqm.org/recognition-database>.

Рисунок 5

Модель 3D-предприятия



писал, что разработанная им модель позволяет концентрироваться на отдельных аспектах деятельности предприятия и в то же время не терять ощущения общего контекста или «холистической» перспективы [15].

Традиционное представление архитектуры предприятия начинается с ее четкого разделения на три взаимосвязанных уровня. *Уровень контекста* описывает внешнюю среду, движущие силы и факторы, оказывающие воздействие на предприятие. *Концептуальный уровень (бизнес-архитектура)* отвечает на вопрос о том, как организовано и работает предприятие для успешной реализации своих целей и задач в условиях, которые накладывает на организацию внешняя среда (контекст). *Системная архитектура* определяет совокупность методологических, технологических и технических решений для обеспечения информационной поддержки деятельности предприятия, определяемой его бизнес-архитектурой. Сегодня доминирует интегрированная концепция архитектуры предприятия как план реализации миссии организации через оптимальное выполнение своих ключевых бизнес-процессов в условиях формирования эффективной инфраструктуры информационных технологий.

Следует отметить, что исходя из необходимости достижения «прозрачности» бизнеса, в ряде стран правительственные директивы требуют, чтобы предприятия имели четко описанную архитектуру. Но что еще более важно, прогнозы ведущих консалтинговых компаний указывают на

то, что архитектура предприятия в скором времени превратится в одно из главных средств управления изменениями. Возможности модели возрастают при переходе от плоских схем к модели 3D-предприятия (рис. 5)

Возрастающая скорость изменений внешней среды и, соответственно, предприятий побудила Е. Зиндера ввести трехмерную схему, образовав ее добавлением к плоским схемам оси стратегического времени⁵. На этой оси располагаются интервалы осуществления различных проектов и стадий развития всего предприятия. В общем случае посредством 3D-модели архитектура предприятия может описываться следующими взаимосвязанными компонентами:

- миссией, целями и стратегией предприятия в состояниях «как есть» и «как должно быть»;
- бизнес-архитектурой в состояниях «как есть» и «как должно быть»;
- системной архитектурой в состояниях «как есть» и «как должно быть»;
- программой миграции (перехода) из состояния «как есть» в состояние «как должно быть».

Такая модель предприятия в наибольшей степени соответствует выбранным ранее критериям. Работы Е.Д. Зиндера, Г.Н. Колянова, А.В. Данилина, А.И. Слюсаренко и других специалистов, посвященные проблемам использования архитектурного подхода, дают возможность убедиться в продуктивности

⁵ Зиндер Е.З. «3D-предприятие» – модель трансформирующейся системы // Директор ИС. 2000. № 4.

Рисунок 6

Шаги формирования системы устойчивого развития



архитектурных воззрений и создании моделей, актуальных для формирования системы устойчивого развития. Главным ограничением наряду с относительной сложностью и высокими затратами на разработку таких моделей выступает уровень компетенции и мотивации менеджмента, его способность интегрировать свои действия с разработчиками информационных систем. Более очевидным и приносящим наиболее быстрый результат кажется управление «в ручном режиме», дополненное при необходимости формальным подходом, представляющим систему менеджмента как систему документов.

Устойчивое развитие как стратегическая цель организаций, взявшихся за реализацию концепции устойчивого развития, предполагает гибкое управление проектами, направленными на решение отдельных задач в процессе формирования системы устойчивого развития. Проекты эволюционируют, а не выполняются, т.е. окончательный вариант проекта постоянно дорабатывается через серию пошаговых повторений по ходу проекта, как и вся программа, координирующая деятельность проектных команд. Результативность программы будет зависеть от соответствия системы ценностей самой организации и общества в целом. Авторы настоящей статьи предлагают концептуальную модель мероприятий или шагов, которые должны выполняться в процессе формирования системы устойчивого развития (рис. 6).

Данная модель отражает процесс формирования системы устойчивого развития в единстве с

процессом развития менеджмента организации – от менеджмента постоянных улучшений до системы устойчивого развития, что и является предметом исследования данной статьи. Каждый этап меняет соотношение между формальными и творческими элементами управления в пользу последних. При этом следует понимать, что это – эволюционный процесс, и трансформация менеджмента в систему менеджмента устойчивого развития не может происходить в ускоренном режиме.

Интенсифицировать данный процесс может государство. В конце 2014 г. был принят Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации»⁶, предусматривающий стимулирование субъектов деятельности в сфере промышленности, рационально и эффективно использующих материальные, финансовые, трудовые и природные ресурсы, внедряющих ресурсосберегающие и экологически безопасные технологии. Важно, чтобы такое стимулирование было направлено на предприятия, систематически работающие в области планомерного освоения мирового опыта посредством внедрения и сертификации международных стандартов. Это признанная основа, база для формирования систем менеджмента, обеспечивающих переход к инновационному типу развития экономики. Принцип опережающих действий – тема наиболее актуальная для отечественного менеджмента. Для перехода к

⁶ О промышленной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ. URL: <http://www.rg.ru/2015/01/12/promyshlennost-dok.html>.

устойчивому развитию на принципах проактивного менеджмента необходимы управленческие решения и действия, которые с опережением принимаются в условиях риска и неопределенности и направлены на создание систем, опережающих действия конкурентов.

Лидер перемен, утверждает П. Друкер, рассматривает каждое изменение как новую благоприятную возможность, ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их максимально эффективными

[16]. Трудно ассоциировать кризис с благоприятными возможностями, однако это шанс, который никогда бы не появился в благополучные времена высоких цен на энергоносители. Шанс для экономической системы страны в целом и для каждого предприятия не только выжить, но и создать систему, обеспечивающую долгосрочную экономическую эффективность при выполнении требований охраны окружающей среды и социального развития.

Список литературы

1. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
2. ГОСТ Р 54598.1-2011 Менеджмент организации. Руководство по обеспечению устойчивого развития. М.: Стандартинформ, 2012. 16 с.
3. ГОСТ Р 54598.2-2013 Менеджмент организации. Требования к системе менеджмента устойчивого развития применительно к событиям. М.: Стандартинформ, 2013. 41 с.
4. *Коптюг В.А., Матросов В.М., Левашов В.К.* Новая парадигма развития России в XXI веке. Комплексные исследования проблем устойчивого развития: идеи и результаты. М.: Academia, 2000. 416 с.
5. *Алексеевский В.С.* Синергетика менеджмента: управление устойчивым развитием диссипативных структур. М.: URSS, 2013. 360 с.
6. *Конти Т., Ватсон Г., Кондо Й.* Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. М.: Стандарты и качество, 2004. 280 с.
7. *Деминг Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альбина Паблишер, 2009. 420 с.
8. *Зуев В.Е.* Детерминанты управления устойчивым развитием промышленных предприятий. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2012. 156 с.
9. *Корниенко В.И.* Основы менеджмента устойчивого развития. М.: Ступени, 2002. 156 с.
10. *Сидорин А.В., Макарова Н.С.* Модель и функции системы менеджмента устойчивого развития предприятия // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 4 (12). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/makarova.pdf>.
11. ГОСТ Р ИСО 20121-2014 Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий. М.: Стандартинформ, 2015. 40 с.
12. *Hitchcock D., Willard M.* The Step-by-Step Guide to Sustainability Planning. How to Create and Implement Sustainability Plans in Any Business or Organization. London: Sterling, VA, 2008. 206 p.
13. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. М.: Стандартинформ, 2011. 47 с.
14. *Лайкер Дж.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альбина Паблишер, 2005. 400 с.
15. *Zachman J.A., Sowa J.F.* Extending and Formalizing the Framework for Information System Architecture // IBM System Journal. 1992. Vol. 31. № 3. P. 590–616.
16. *Друкер П.* Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. 256 с.

THE MECHANISM FOR FORMING THE CORPORATE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEM

Vladimir S. LAPSHIN^{a,*}, Nadezhda V. GORBUNOVA^b

^aOgarev Mordovia State University, Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation
kafedra507@yandex.ru

^bOgarev Mordovia State University, Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation
GNadezhdaW@yandex.ru

* Corresponding author

Article history:

Received 19 May 2015

Accepted 26 May 2015

JEL classification: O10, O21

Keywords: corporate sustainable development, sustainable development strategy, sustainable development system, corporate architecture

Abstract

Importance Theoretical and practical issues of sustainable development of national enterprises draw more and more attention due to an idiosyncratic economic policy, falling trends in industrial production, financial instability of many enterprises. However, some enterprises constitute components of economic systems in certain regions and demonstrate sustainable development, thus laying the basis for sustainable development of the regions and the country as a whole.

Objectives The research explores and determines approaches to forming the corporate sustainable development system as the key component of the single management system for sustainable development. To attain this objective, it is necessary to analyze various approaches to forming the corporate sustainable development system, examine possibilities of business modeling during business standardization, finding premises and prospects for using an architectural approach as the methodological framework of the corporate sustainable development system.

Methods We applied general and special scientific methods, i.e. systems and structural analyses, comparison, graphical depiction of results.

Results We propose our own conceptual model of activities to be carried out to set up a sustainable development system, devised a 3D Corporate Model and identified the main components of the sustainable development system.

Conclusions and Relevance If the architectural approach is implemented through dynamic models of the entity, it may help put into practice such principles as responsible management, involvement, transparency and ethical compliance. The sustainable development goals that have no alternatives may be achieved if corporate architecture is developed as an accepted tool for knowledge and change management.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Ackoff R. *Akoff o menedzhmente* [Russian edition. Selecta of Ackoff's best writings on management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002, 448 p.
2. *GOST R 54598.1-2011 Menedzhment organizatsii. Rukovodstvo po obespecheniyu ustoichivogo razvitiya* [GOST State Standard R 54598.1-2011. Corporate governance. Sustainable development guide]. Moscow, Standartinform Publ., 2012, 16 p.
3. *GOST R 54598.2-2013 Menedzhment organizatsii. Trebovaniya k sisteme menedzhmenta ustoichivogo razvitiya primenitel'no k sobytiyam* [GOST State Standard R 54598.2-2013. Corporate governance. Sustainable development management requirements in relation to events]. Moscow, Standartinform Publ., 2013, 41 p.
4. Koptyug V.A., Matrosov V.M., Levashov V.K. *Novaya paradigma razvitiya Rossii v XXI veke. Kompleksnye issledovaniya problem ustoichivogo razvitiya: idei i rezul'taty* [A new paradigm of Russia's development in the 21st century. Comprehensive researches into sustainable development issues: ideas and results]. Moscow, Academia Publ., 2000, 416 p.
5. Alekseevskii V.S. *Sinergetika menedzhmenta: upravlenie ustoichivym razvitiem dissipativnykh struktur* [Management synergy: managing the sustainable development of dissipative systems]. Moscow, URSS Publ., 2013, 360 p.

6. Conti T., Watson G., Kondo Y. *Kachestvo v XXI veke. Rol' kachestva v obespechenii konkurentosposobnosti i ustoichivogo razvitiya* [Quality into the 21st Century. The Role of Quality in Competitiveness and Sustainable Development]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2004, 280 p.
7. Deming W.E. *Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami* [Out of the Crisis]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2009, 420 p.
8. Zuev V.E. *Determinanty upravleniya ustoichivym razvitiem promyshlennykh predpriyatii* [Determinants of sustainable development management of industrial enterprises]. Moscow, Plekhanov Russian Academy of Economics Publ., 2012, 156 p.
9. Kornienko V.I. *Osnovy menedzhmenta ustoichivogo razvitiya* [Fundamentals of sustainable development management]. Moscow, Stupeni Publ., 2002, 156 p.
10. Sidorin A.V., Makarova N.S. [Model and functions of management systems of sustainable development of the enterprise]. *Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem. Elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2012, no. 4. (In Russ.) Available at: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/makarova.pdf>.
11. *GOST R ISO 20121-2014 Sistemy menedzhmenta ustoichivogo razvitiya. Trebovaniya i prakticheskoe rukovodstvo po menedzhmentu ustoichivosti sobytii* [GOST State Standard R ISO 20121-2014 Sustainable development management systems. Requirements and practical guidelines for managing sustainability of events]. Moscow, Standartinform Publ., 2015, 40 p.
12. Hitchcock D., Willard M. *The Step-by-Step Guide to Sustainability Planning. How to Create and Implement Sustainability Plans in Any Business or Organization*. London, Sterling, VA, 2008, 206 p.
13. *GOST R ISO 9004-2010 Menedzhment dlya dostizheniya ustoichivogo uspekha organizatsii. Podkhod na osnove menedzhmenta kachestva* [GOST State Standard R ISO 9004-2010 Management for achieving sustainable corporate success. Quality management-based approach]. Moscow, Standartinform Publ., 2011, 47 p.
14. Liker J. *Dao Toyota: 14 printsipov menedzhmenta vedushchei kompanii mira* [The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2005, 400 p.
15. Zachman J.A., Sowa J.F. Extending and Formalizing the Framework for Information System Architecture. *IBM System Journal*, 1992, vol. 31, no. 3, pp. 590–616.
16. Drucker P. *Menedzhment. Vyzovy XXI veka* [Management Challenges for the 21st Century]. Moscow, Mann, Ivanov i Farber Publ., 2012, 256 p.