

УДК 502:658

**С. А. Касперович, М. В. Рогова**

Белорусский государственный технологический университет

**РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

В статье рассмотрены факторы, которые затрудняют интеграцию принципов устойчивого развития в практику управления промышленными предприятиями. Показано, что обеспечение устойчивого развития организации возможно посредством трансформации систем управления с учетом поддержания сбалансированности экономических, социальных и экологических целей.

Авторами разработаны методические рекомендации по организации процесса управления устойчивым развитием в форме стандарта предприятия, гармонизированного с системой менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов ISO серии 9001.

Стандарт является информационным ресурсом процесса управления устойчивым развитием, в котором систематизированы этапы управления по принципу цикла PDCA (планирование – действие – проверка – корректировка) с описанием входных и выходных данных на каждом этапе процесса. В стандарте описана скоординированная деятельность участников процесса; распределены ответственность и полномочия ответственных должностных лиц; предложены формы отчетов, необходимых для реализации процесса.

Представленные методические рекомендации по организации управления устойчивым развитием позволяют регламентировать права и обязанности сотрудников, целенаправленно управлять процессом, измерять достигнутый результат, тем самым обеспечить результативность и эффективность достижения целей устойчивого развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, система управления, прогнозирование, планирование, мониторинг, оценка результативности, документирование.

**S. A. Kasperovich, M. V. Rogova**

Belarusian State Technological University

**IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF THE ORGANIZATION IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

In article factors which complicate integration of the principles of sustainable development into practice of industrial enterprises management are considered. It is shown that sustainable development is possible through the transformation of management systems based on maintaining a balance of economic, social and environmental objectives.

The authors have developed guidelines on how to organize the management of sustainable development in the form of the enterprise standard, harmonized with quality management system in accordance to requirements of the international ISO standards of a series 9001.

The standard is an information resource of sustainability management process in which the stages of the management on the basis of the cycle PDCA (Plan – Do – Check – Act) are systematized with the description of input and output data at each stage of the process.

In the standard the coordinated activities of participants of the process are described; responsibility and powers of responsible officials are distributed; report forms necessary for process implementation are offered.

Presented guidelines on the management of sustainable development helps to regulate the rights and responsibilities of employees, to manage the process purposefully, to measure the achieved results, thereby ensuring the effectiveness and efficiency of achievement of the objectives of sustainable development in short and long term.

**Key words:** sustainable development, management system, forecasting, planning, monitoring, productivity assessment, documenting.

**Введение.** В условиях усиления воздействия промышленности на окружающую среду неизбежным является смена приоритетов экономического развития и трансформация экономических систем на принципах устойчивого развития. Для достижения устойчивого разви-

тия на глобальном уровне необходимо обеспечить устойчивое развитие микроэкономических систем на основе поддержания сбалансированности экономических, социальных и экологических целей в течение продолжительного времени.

Анализ существующей системы управления химическими предприятиями Республики Беларусь показал, что в вопросах управления предпочтения отдаются обеспечению экономической стабильности, в то время как вопросы экологического менеджмента имеют второстепенное значение. Устойчивое развитие как процесс не является объектом управления, а механизм его достижения все еще не ясен. В связи с этим возникает необходимость развития существующих и формирования новых инструментов управления для обеспечения устойчивого развития организаций в долгосрочной перспективе.

**Основная часть.** Действенными инструментами управления являются стандарты, которые на основе внедрения ключевых принципов регламентируют порядок управления различными аспектами деятельности предприятия.

На основе концепции эколого-экономического механизма управления устойчивым развитием, описанной в [1], авторами разработаны методические рекомендации по организации процесса управления устойчивым развитием на основе стандарта предприятия, гармонизированного с системой менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ISO серии 9001.

В стандарте систематизированы этапы процесса управления по принципу цикла PDCA (планирование – действие – проверка – корректировка) с описанием входных и выходных данных на каждом этапе процесса; скоординирована деятельность участников процесса; распределены ответственность и полномочия ответственных должностных лиц; предложены формы отчетов, необходимых для реализации процесса [2].

Целью системы управления устойчивым развитием является обеспечение руководства, менеджеров высшего и среднего звена необходимой информацией для разработки действенных мер и способов обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов и преодоления внешних воздействий среды в нестабильной рыночной среде.

Задачи системы управления состоят в следующем:

- определение порядка управления устойчивым развитием организации;
- прогнозирование динамики состояния (поведения) организации в зависимости от стадии жизненного цикла;
- внедрение системы планирования, анализа и контроля показателей, формирующих устойчивое развитие организации;
- внедрение системы премирования по результатам достижения показателей устойчивости развития;

– мониторинг за достижением запланированных результатов;

– формулирование рекомендаций по разрешению или обходу выявленных в мониторинге проблем и отклонений с оценкой необходимых ресурсов, в том числе материально-финансовых, организационных и временных.

Общее руководство процессом устойчивого развития осуществляет группа по устойчивому развитию, которая включает группу специалистов во главе с руководителем, обладающих специальными знаниями для разработки проекта устойчивого развития организации и несущих ответственность за ход его реализации.

Основными этапами процесса управления устойчивым развитием являются:

– определение стратегии развития организации:

- а) анализ текущего состояния организации;
- б) формулировка стратегии устойчивого развития организации;

– диагностика совокупного потенциала развития;

– проектирование устойчивого развития:

- а) планирование распределения средств по направлениям использования;
- б) разработка проекта устойчивого развития;
- в) оценка показателей эффективности проекта устойчивого развития;
- г) разработка системы целевых показателей устойчивого развития организации;
- д) распределение и доведение целевых показателей до подразделений; разработка положения о премировании;

– мониторинг процесса;

– анализ и оценка результативности процесса;

– улучшение процесса.

На первом этапе заместитель директора по экономике (главный экономист) организует проведение оценки текущего этапа жизненного цикла организации, анализ состояния и динамики организации. Группа по устойчивому развитию определяет приоритетные направления развития организации. Горизонт и периодичность расчетов составляет 5 лет.

С учетом результатов анализа руководителем группы по устойчивому развитию формулируется стратегия, цель и задачи устойчивого развития организации на период 5 лет. Стратегия устойчивого развития является руководящим документом на всех этапах управления устойчивым развитием.

Далее заместитель директора по экономике (главный экономист) определяет имеющийся потенциал и необходимые ресурсы для реализации стратегии.

Проектирование устойчивого развития начинается с разработки финансовой стратегии

распределения денежных средств на потребление, накопление и финансирование эколого-ориентированных мероприятий на 5-летний период.

Исходя из стратегии развития организации, разрабатывается проект устойчивого развития, который предполагает разработку плана действий, направленного на решение стратегических задач, распределение работ между ответственными исполнителями, выделение средств, необходимых для реализации этапов работ, формы и периодичность контроля. В качестве параметров, характеризующих этапы проекта, следует выделить следующие [3]:

- актуальность проекта: описание факторов, обуславливающих необходимость осуществления проекта;

- назначение проекта: описание новых продуктов или услуг, которые получит потребитель в результате реализации проекта устойчивого развития;

- сроки выполнения проекта: даты начала, окончания, продолжительность;

- место выполнения проекта: все адресные реквизиты с раздельным указанием места разработки, места проверочных испытаний, места реализации опытного образца, места промышленной эксплуатации разработанной системы;

- исполнители проекта: ответственный распорядитель ресурсов, специалисты и организации, привлеченные к выполнению работ проекта, их количественные характеристики, состав и квалификация;

- методы и средства реализации проекта;

- объемы работ проекта: количественные показатели работ, предусмотренных планом проекта, включая стоимость проекта;

- ресурсы проекта: оборудование, материалы, персонал, программное обеспечение, информационные системы и др.

Проект разрабатывается на 5-летний период с последующей разбивкой по годам реализации.

Заместитель директора по экономике (главный экономист) проводит экономическую, социальную и экологическую оценку реализации проекта, а также анализ соответствия целям и задачам устойчивого развития. В случае несоответствия осуществляется корректировка мероприятий и разработка альтернативных вариантов.

Затем разрабатывается система показателей оценки устойчивости развития организации с учетом стадии ее жизненного цикла. Для каждого показателя задается диапазон изменений, чтобы обеспечить гибкость управления под влиянием внешних факторов, не нарушая политику эколого-экономического сбалансированного развития [4].

Заместитель директора по экономике (главный экономист) определяет подразделения и должностные лица, которые влияют на уровень целевых показателей. На основании целевых показателей разрабатывается или корректируется существующее положение о премировании по результатам реализации проекта устойчивого развития за отчетный год. Руководители ответственных подразделений доводят информацию до исполнителей, а также проводят разъяснения об условиях премирования за достижение целевых значений показателей.

Мониторинг процесса основан на постоянном самоконтроле ответственных исполнителей, осуществляющих процесс оценки достигнутого уровня целевых показателей. Контроль выполнения этапов реализации проекта устойчивого развития и степени достижения целевых показателей осуществляется заместителем директора по перспективному развитию ежеквартально. По результатам мониторинга составляются контрольные карточки с индивидуальными номерами, в которых указываются запланированные и фактические параметры проекта, а также причины их невыполнения.

Оценка результативности процесса проводится главным экономистом совместно с директором по завершении отчетного периода на основе предоставленных отчетов о проделанной работе ответственными исполнителями.

Основными критериями оценки результативности процесса являются соблюдение параметров реализации проекта и выполнение запланированных показателей.

На основании оценки результативности процесса директор по согласованию с главным экономистом принимает решение о разработке корректирующих или предупреждающих действий в следующем порядке:

- измерение отклонений и выяснение причин;
- разработка мероприятий по устранению выявленных отклонений;

- разработка усовершенствованных плановых показателей в разрезе ответственных исполнителей;

- доведение скорректированного плана до ответственных исполнителей.

Информационным сопровождением реализации процесса управления устойчивым развитием является перечень следующих документов:

- стратегия, цели и задачи устойчивого развития;

- аналитический отчет о стадии жизненного цикла организации, текущем состоянии организации;

- аналитический отчет об имеющемся потенциале развития организации;

– положение о премировании по результатам реализации проекта устойчивого развития;  
– проект устойчивого развития;  
– контрольные карточки;  
– отчет об отклонениях в процессе реализации проекта устойчивого развития.

**Заключение.** Предлагаемый стандарт управления устойчивым развитием организации, который разработан на основе процессного подхода, соответствует и дополняет существую-

щую систему менеджмента качества. Разработанные методические рекомендации по организации управления устойчивым развитием позволяют регламентировать и изложить права и обязанности сотрудников, целенаправленно управлять процессом, измерять достигнутый результат процесса, тем самым обеспечить результативность и эффективность достижения целей устойчивого развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

### Литература

1. Рогова М. В. Формирование эколого-экономического механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Инновационное развитие и структурная перестройка экономики: материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27 марта 2013 г. / Частн. ин-т упр. и предпр. Минск, 2013. Т. 1. С. 74–76.
2. Системы менеджмента качества. Требования: СТБ ISO 9001–2009. Минск: БелГИСС. 2009. 32 с.
3. Проектное управление // Электронная база научных знаний в области устойчивого инновационного развития [Электронный ресурс]. URL: <http://sd-db.kz/13/12.html> (дата обращения: 25.02.2015).
4. Рогова М. В., Касперович С. А. Методические аспекты анализа устойчивого развития организации по стадиям жизненного цикла // Труды БГТУ. 2014. № 7: Экономика и управление. С. 194–197.

### References

1. Rogova M. V. [Formation of the ecological and economic mechanism of management of the sustainable development of the industrial enterprises]. *Materialy XVIII mezhdunarodnoy nauchno-praktichskoy konferentsii (Innovatsionnoe razvitie i strukturnaya perestroyka ekonomiki)* [Materials of the International Scientific and Practical Conference (Innovative development and restructuring of economy)]. Minsk, 2013, pp. 74–76. (in Russian).
2. STB ISO 9001–2009. Quality management system. Requirements. Minsk, BelGISS, 2009. 32 p. (in Russian).
3. *Proektnoe upravlenie* [Project management]. Available at: <http://sd-db.kz/13/12.html> (accessed 25.02.2015).
4. Rogova M. V., Kasperovich S. A. Methodical aspects of the analysis of sustainable development of the organization at life cycle stages. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2014, no. 7: Economics and Management, pp. 194–197 (in Russian).

### Информация об авторах

**Касперович Сергей Антонович** – кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: [Kasperovich@belstu.by](mailto:Kasperovich@belstu.by)

**Рогова Марина Валерьевна** – ассистент кафедры экономики и управления на предприятиях. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: [m.rogova@belstu.by](mailto:m.rogova@belstu.by)

### Information about the authors

**Kasperovich Sergey Antonovich** – Ph. D. Economics, assistant professor, Vice-Rector for Academic Affairs. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: [Kasperovich@belstu.by](mailto:Kasperovich@belstu.by)

**Rogova Marina Valer'yevna** – assistant, the Department of Economics and Plant Management. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: [m.rogova@belstu.by](mailto:m.rogova@belstu.by)

Поступила 15.03.2015