

УДК 502:658

М. В. Рогова

Белорусский государственный технологический университет

**СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ КОНЦЕПЦИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Концепция устойчивого развития ставит перед человечеством благородные задачи, однако на практике остается неясным механизм их достижения, в частности на уровне предприятий. В условиях отсутствия структурированного подхода к управлению устойчивым развитием характер принимаемых решений приобретает узкую направленность, что приводит к фрагментарности достижения поставленных целей.

В статье рассмотрены стратегии внедрения концепции устойчивого развития в практику управления предприятиями: основанные на международных и национальных стандартах; основанные на моделях превосходства; предполагающие использование различных элементов отдельных теорий менеджмента. В рамках изучения каждого из подходов рассмотрены существующие модели управления устойчивым развитием предприятия и выделены их недостатки.

Обосновано, что наиболее комплексными являются комбинированные модели, которые учитывают не только концептуальную, но и техническую компоненту, что позволяет сделать процесс управления устойчивым развитием целенаправленным и структурированным.

Предложено организовать управление устойчивым развитием на основе стандарта предприятия «Управление устойчивым развитием», в котором регламентирована деятельность должностных лиц по четко выделенным этапам, изложены «входные-выходные» данные, распределены ответственность и полномочия ответственных лиц, представлены формы отчетности, необходимые для реализации процесса.

Ключевые слова: устойчивое развитие, управление предприятием, стратегия, стандарты.

M. V. Rogova

Belarusian State Technological University

**STRATEGIES FOR INTEGRATION
OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
INTO PRACTICE OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES**

The concept of sustainable development sets noble tasks for mankind, however the mechanism of their achievement is no clear in practice, particularly at the level of the enterprises. In the absence of a structured approach to the management of sustainable development nature of the made decisions becomes a narrow focus that leads to fragmentariness of achieving goals.

In article the strategy enabling to integrate the concept of sustainable development into business management practice are considered: based on the international and national standards; based on models of excellence; assuming use of various elements of different management theories. Within studying of each approach the existing models of sustainable development management of enterprise are considered and their shortcomings are allocated.

It is proved that the combined models are the most complex which consider not only conceptual, but also technical component what allows to make focused and structured the process of sustainable development management.

It is offered to organize management of sustainable development on the basis of the standard of the enterprise “Management of sustainable development” in which activities of officials for accurately allocated stages are regulated, “entrance-output” data are stated, responsibility and powers of responsible persons are distributed, necessary for process realization reporting forms are presented.

Key words: sustainable development, enterprise management, strategy, standards.

Введение. В то время как научным сообществом признана необходимость обеспечения устойчивого развития на уровне предприятий, направление дебатов смещается в сторону обсуждения эффективных стратегий, которые позволят исполнить концепцию устойчивого развития на практике. При этом единой системы менеджмента, позволяющей управлять устой-

чивым развитием на основе принципа триединства экономических, экологических и социальных аспектов, все еще не признано, и практики вынуждены в большинстве случаев опираться на их восприятие и опыт [1].

Построение систем управления, основанных на концепции устойчивого развития, позволит взглянуть по-другому на причинно-следствен-

ные связи и изменить действия организации в сторону снижения экологической нагрузки и решения социальных проблем. В этой связи становится актуальной проблема поиска стратегий интеграции устойчивого развития в практику управления предприятиями.

Основная часть. Активное участие в обсуждении способов интеграции концепции устойчивого развития в систему управления принимает широкий круг исследователей и научно-исследовательских организаций. В числе возможных стратегий следует выделить три подхода [2]:

- применение международных и национальных стандартов;
- использование моделей превосходства;
- комбинирование различных элементов отдельных теорий менеджмента.

Первая стратегия основывается на стандартах, разработанных Международной организацией по стандартизации (ISO). ISO разработала группу стандартов по менеджменту устойчивого развития, среди которых следует отметить следующие:

- ISO 14001 «Environmental management systems Requirements with guidance for use» (пер. с англ. «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»);
- ISO 26000 «Guidance on social responsibility» (пер. с англ. «Руководство по социальной ответственности»);
- ISO 20121 «Event sustainability management systems. Requirements with guidance for use» (пер. с англ. «Система менеджмента устойчивости события. Требования и руководство по использованию»).

Наиболее распространенным средством реализации концепции устойчивого развития являются стандарты серии ISO 14000. Основной документ серии – ISO 14001 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению» – определяет состав элементов системы управления окружающей средой и требования к ее функционированию. Внедрение экологического стандарта направлено на оптимизацию системы управления, снижение негативного воздействия на окружающую среду, повышение доверия потребителей к предприятию и его продукции.

Широкое применение стандартов серии ISO 14000 на практике позволило укрепить понимание необходимости и возможности решения экологических проблем на основе совершенствования экологического менеджмента предприятий. Однако, являясь важнейшей отправной точкой для решения экологических проблем, стандарты серии ISO 14000 не позволяют сформировать систему управления устойчивым

развитием, поскольку не учитывают социальную и экономическую компонент.

Одной из предпосылок разработки стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» стало возрастающее внимание к потенциальному воздействию и положительному влиянию предприятий на внешнюю среду. В документе описаны принципы, лежащие в основе социально ответственного поведения, проблемы, связанные с социальной ответственностью, и возможные действия по отношению к ним.

Стандарт ISO 26000 оказывает содействие в формировании социально ответственного поведения организаций, позволяет сформировать концептуальную структуру устойчивого развития и помогает выровнять организационные принципы и ценности в направлении устойчивого развития. Однако для успешной реализации концепции устойчивого развития практиками требуется разработка системного подхода к управлению, который выходит за пределы универсального руководства, имеющего описательный характер.

ISO 20121 «Система менеджмента устойчивости события. Требования и руководство по использованию» – практический инструмент для управления событиями в соответствии с тремя измерениями устойчивости: экономическим, экологическим и социальным. Модель системы менеджмента устойчивости событий, представленная в стандарте, позволяет идентифицировать потенциально негативные социальные, экономические и экологические факторы влияния на события для уменьшения негативного или извлечения выгоды из положительного их воздействия посредством совершенствования планирования и процессов на протяжении всей цепочки создания ценности [1].

Обозначенная в стандарте система управления предназначена для управления устойчивым развитием события, сущность которого в физическом и временном контексте отличается от менеджмента организации подходами, позволяющими оценивать, изучать и совершенствовать деятельность предприятия на непрерывной основе.

Ряд стандартов в области устойчивого развития был разработан на национальном уровне. В частности, Британский институт по стандартизации выпустил следующие стандарты:

- BS 8900-1:2013 «Managing sustainable development of organizations Part 1: Guide» (пер. с англ. «Управление устойчивым развитием организации. Часть 1: Руководство»);
- BS 8900-2:2013 «Managing sustainable development of organizations. Framework for assessment against BS 8900-1. Specification» (пер. с англ. «Управление устойчивым развитием ор-

ганизаций. Структура для оценки в отношении BS 8900-1. Спецификация»).

BS 8900 «Руководство по управлению устойчивым развитием» содержит рекомендации, которые позволяют организациям выработать собственный подход к обеспечению устойчивого развития. Согласно стандарту успех организации возможен при наличии стратегии устойчивого развития, которая, в свою очередь, будет эволюционировать, адаптируясь к новым вызовам и требованиям времени. Принципы и практические советы, описанные в документе, помогают разработать такую стратегию и оптимизировать существующую систему управления качеством, окружающей средой, здоровьем и безопасностью.

В научной литературе все большее внимание уделяется интегрированным системам менеджмента. Интегрированная система менеджмента представляет собой часть системы менеджмента организации, которая отвечает требованиям двух и более стандартов (преимущественно международным) на системы менеджмента [3].

Интеграция требований стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 в единую систему позволяет реализовать комплексное управление рисками, связанными с качеством продукции, воздействием на окружающую среду и промышленной безопасностью на всех этапах жизненного цикла продукции (услуги). Такой подход к системе менеджмента организации создает возможности «расширить» процессы и учесть экономические, экологические и социальные компоненты устойчивого развития. Несмотря на все преимущества интегрированных систем менеджмента, их применение не позволяет построить систему управления, которая учитывала бы элементы устойчивого развития во взаимосвязи друг с другом.

Вторая группа стратегий основывается на деловых моделях превосходства, таких как EFQM (European Foundation for Quality Management, пер. с англ. «Европейский фонд управления качеством») и BCPE (Baldrige Criteria for Performance Excellence, пер. с англ. «Критерии Болдриджа для делового совершенства»).

Модель делового совершенства EFQM разработана Европейским фондом управления качеством для стимулирования непрерывного совершенствования организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности.

Модель включает три интегрированных элемента: фундаментальные концепции совершенства, критерии и систему оценки качества менеджмента и достигнутых результатов деятельности. EFQM создает возможности иссле-

довать систему управления, выявлять сильные и слабые стороны деятельности организации, определять области, где можно проводить совершенствование, сравнивать полученные результаты с показателями лидеров и конкурентов, узнавать лучшие подходы к решению проблем.

Модель Болдриджа разработана в рамках проведения национального конкурса качества, организованного Национальным институтом стандартов и технологии США с целью улучшения систем управления качеством в американских компаниях и повышения их конкурентоспособности.

Структура модели Болдриджа дает возможность организации достигать свои цели, улучшать результаты и становиться более конкурентоспособной. Модель формируется на базе трех основных блоков: критерии для совершенствования работы, базовые ценности и концепции, рекомендации по оценке.

Модель Болдриджа была адаптирована для измерения устойчивости развития с целью ее использования в «The Green Zia Environmental Leadership Program» (GZELP), которая является экологическим аналогом проведения премии Болдриджа с ориентацией на устойчивое развитие [4].

Учредителем Программы является Экологическое объединение Нью Мехико (New Mexico Environmental Alliance) в партнерстве с рядом государственных, федеральных и местных агентств, среди которых научные учреждения, предприятия частной промышленности и адвокатские группы по окружающей среде.

Целью GZELP является оказание помощи организациям в достижении экологического превосходства посредством непрерывных улучшений природоохранной деятельности, направленных на снижение источников загрязнения, уменьшение выбросов в атмосферу, снижение количества опасных материалов, сокращение использования воды и энергии, внедрение методов по предотвращению загрязнения.

GZELP предлагает совокупность критериев и тщательно проработанную систему оценки, что позволяет организациям выявлять тенденции для обеспечения непрерывного совершенствования природоохранной деятельности.

Модели превосходства являются не только полезным инструментом для самооценки предприятий, результаты которой являются своеобразной «дорожной картой» улучшений, но и содержат концептуальную компоненту. Вместе с тем модели не лишены недостатков. В качестве одной из причин неудач применения моделей отмечается их оторванность от бизнес-практики многих пользователей. Непонимание концептуальных основ и критериев оценки мо-

делей приводит к тому, что менеджерам не всегда удается трансформировать результаты самооценки в стратегии улучшения [5]. Но все же основной проблемой применения моделей премии качества является конкурсная доминанта.

Применение моделей превосходства – хороший старт для интеграции концепции устойчивого развития в бизнес-процессы организации, однако разработанные рекомендации не дают исчерпывающих ответов в отношении комплексной системы управления для устойчивого развития.

Третья группа включает подходы, использующие различные методы менеджмента, стандарты и достижения передовой практики. Интересным примером является модель системы менеджмента устойчивого развития, предложенная исследователями Asif и Searcy в [1].

Ученые дифференцируют все подходы к управлению устойчивым развитием на описательные (модель EFQM, модель BCPE, ISO 26000) и предписывающие (ISO 14001).

Описательные модели полезны при определении ценностей и принципов, поддерживающих устойчивое развитие. При этом менеджеры, применяя модели данной группы, могут испытывать недостаток в определенном руководстве по внедрению устойчивого развития в бизнес-процессы.

Стандарты группы предписывающего подхода устанавливают виды деятельности, обязательные для выполнения: контроль документации, контроль записей, ответственность менеджмента, ресурсы управления и др. Ввиду своей прозрачности регламентированные процедуры могут быть более привлекательными для практиков. Вместе с тем чрезмерное регулирование бизнес-процессов может стать препятствием для обеспечения непрерывного совершенствования.

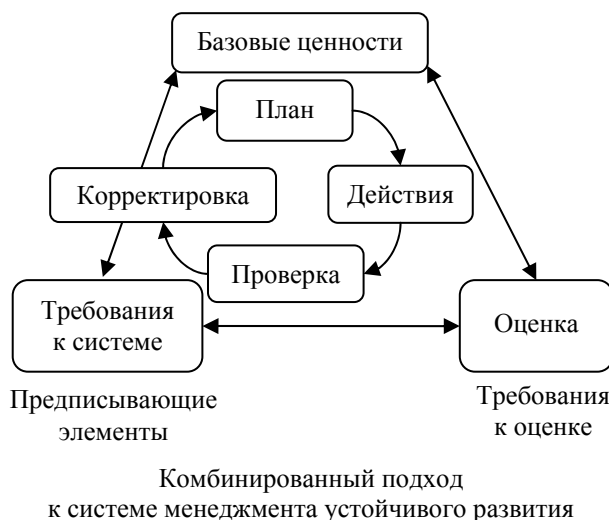
Учитывая преимущества и недостатки двух подходов, ученые пришли к выводу о необходимости комбинирования элементов различных подходов в единой модели.

Asif и Searcy предложили комбинированную модель менеджмента устойчивого развития, которая состоит из трех взаимосвязанных компонентов (рисунок):

- базовые ценности;
- требования к системе;

– оценка, необходимая для измерения уровня работы и стимулирования непрерывного улучшения.

Базовые ценности необходимы для усиления понимания концепции устойчивого развития и могут быть основаны на описательных моделях. Требования к системе целесообразно описывать, применяя предписывающий подход.



Основные элементы системы менеджмента устойчивого развития представлены в контексте цикла PDCA (Plan – Do – Check – Act, пер. с англ. «Планирование – Действие – Проверка – Корректировка»). Согласно Asif и Searcy, построение системы менеджмента в соответствии с циклом PDCA облегчит задачу интеграции других стандартов, включая ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Среди рассмотренных подходов к построению систем управления устойчивым развитием наиболее комплексным является комбинированный подход, поскольку включает не только концептуальную компоненту, но и техническую. Комбинированная модель опирается на цикл PDCA, что обеспечивает ей поддержку со стороны стандартизированных систем менеджмента, которые построены по такому же принципу.

Заключение. С нашей точки зрения, сделать процесс управления устойчивым развитием целенаправленным и структурированным позволит внедрение стандарта «Управление устойчивым развитием», который станет информационным ресурсом процесса управления устойчивым развитием. В стандарте следует отразить основные этапы процесса управления по принципу цикла PDCA (планирование – действие – проверка – корректировка) с описанием входных и выходных данных; скоординировать деятельности участников процесса; распределить ответственность и полномочия должностных лиц; предложить формы отчетов, необходимые для мониторинга и принятия мер по корректировке. В такой формулировке предлагаемый инструмент представляет собой четкий регламент, выполнение которого позволяет обеспечивать предприятию устойчивое развитие, при необходимости с минимальными затратами времени и финансовых ресурсов выявлять и устранять возникающие отклонения и несоответствия.

Литература

1. Asif M., Searcy C. Towards a standardized management system for corporate sustainable development // *The TQM Journal*. 2014. Vol. 26. No 5. P. 411–430.
2. Jasiulewicz-Kaczmarek M. Is sustainable development an issue for quality management? // *Foundations of Management*. 2014. Vol. 6. No. 2. P. 51–66.
3. Егорова Л. Г. О пользе внедрения интегрированных систем менеджмента // *Век качества*. 2008. № 4. С. 16–19.
4. Wirtenberg J., Russell W. G., Lipsky D. *The Sustainable Enterprise Fieldbook: When It All Comes Together*. New York, AMACOM Publ. 2009. 320 p.
5. Маслов Д. В. Совершенствование системы управления предприятием на основе организационной самооценки. Иваново: Ивановский гос. энергетический ун-т им. В. И. Ленина, 2009. 180 с.

References

1. Asif M., Searcy C. Towards a standardized management system for corporate sustainable development. *The TQM Journal*, 2014, vol. 26, no. 5, pp. 411–430 (In English).
2. Jasiulewicz-Kaczmarek M. Is sustainable development an issue for quality management? *Foundations of Management*, 2014, vol. 6, no. 2, pp. 51–66 (In English).
3. Egorova L. G. About advantage of introduction of the integrated systems of management. *Vek kachestva* [Century of quality], 2008, no. 4, pp. 16–19 (In Russian).
4. Wirtenberg J., W. G. Russell, D. Lipsky. *The Sustainable Enterprise Fieldbook: When It All Comes Together*. New York, AMACOM Publ., 2009. 320 p.
5. Maslov D. V. *Sovershenstvovanie sistemy upravleniya predpriyatiem na osnove organizatsionnoy samootsenki* [Improving enterprise management system based on organizational self-assessment]. Ivanovo, Ivanovskiy gos. energeticheskiy un-t im. V. I. Lenina Publ., 2009. 180 p.

Информация об авторе

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

Information about the author

Rogova Marina Valer'yevna – assistant lecturer, 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

Поступила 17.03.2016