

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ

*Ю.В. ТРИФОНОВ, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой информационных технологий и инструментальных методов в экономике, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского
e-mail: itime@iee.unn.ru*

*Е.Ю. ТРИФОНОВА, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и таможенного дела, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского
e-mail: trifonova@iee.unn.ru*

Аннотация

Предлагается универсальный подход к построению, внедрению, функционированию и развитию систем управления устойчивым развитием. На первом этапе конструируется базовый вариант. На втором этапе предлагается расширение базового варианта путем включения в него дополнительных возможностей. Предлагаемый подход к построению системы управления устойчивым развитием иллюстрируется на примере крупного предприятия дивизиона Госкорпорации «Росатом».

Ключевые слова: системы управления устойчивым развитием, построение и внедрение.

DOI: 10.31429/2224042X_2023_71_46

В настоящее время стратегические ориентиры функционирования современных корпораций, компаний, фирм, предприятий и организаций все в большей степени направлены на воплощение основных идей, лежащих в основе концепции устойчивого развития. Становится очевидным, что сугубо либеральная идеология, направленная на получение прибыли любой ценой, постепенно уступает место более гуманным принципам, связанным с бережным отношением к окружающей среде, внешнему и внутреннему социумам, эффективному и ответственному менеджменту. В связи с этим можно с уверенностью говорить о неизбежном внедрении в сферу бизнеса, промышленную и деловую сферу концепции устойчивого развития (*ESG*-концепции), трактуя при этом аббревиатуру *ESG* как «*E* — экология», «*S* — социальная ответ-

ственность», «*G* — ответственное корпоративное управление» [1—9].

Ориентация на соблюдение принципов устойчивого развития с неизбежностью приводит к расширению перечня функциональных задач, решаемых в корпорациях, компаниях, фирмах, организациях и на предприятиях. Поэтому представляется целесообразным выделить эти задачи в отдельный комплекс, а работы, реализуемые в пределах этого комплекса, осуществлять в рамках отдельной системы управления устойчивым развитием (*СУУР*). Подобные системы нами предложено называть *ESG*-системами [10]. В составе *СУУР* (или *ESG*-систем) должна быть сконцентрирована вся деятельность компании, связанная со становлением, внедрением, функционированием, соблюдением и развитием концепции устойчивого развития [11—12].

Становление *СУУР* связано с решением целого комплекса проблем. К таким проблемам относятся *ESG*-целеполагание, информационная идентификация и описание *ESG*-систем, получение *ESG*-оценок в виде различного рода рейтингов, интеграция *СУУР* в сложившейся системе менеджмента и др. Следует отметить, что в научной литературе, как правило, освещены и исследованы лишь отдельные аспекты, связанные со становлением *СУУР*.

Целью настоящей статьи является разработка достаточно общего двухэтапного подхода к построению и практическому внедрению систем управления устойчивым раз-

витиём в корпорациях, компаниях, фирмах, организациях и на предприятиях. На первом этапе предполагается построение базового варианта *ESG*-систем, включающего необходимые компоненты, на втором — расширение базового варианта за счёт создания дополнительных функциональных и стратегических возможностей в рамках СУУР.

Процесс создания систем управления устойчивым развитием в корпорациях, компаниях, фирмах, организациях, на предприятиях, как правило, является многоэтапным. На начальных этапах необходимо сконструировать первичный, так называемый базовый вариант СУУР, включающий набор необходимых для эффективного функционирования компонент и составляющих. В этот базовый вариант СУУР, на наш взгляд, должны входить следующие составляющие (рис. 1).

Рассмотрим содержание основных блоков и подсистем, входящих в базовый вариант СУУР.

Говоря о международных, национальных, отраслевых, региональных и ведомственных стандартах и нормативах, касающихся СУУР компании, следует отметить, что большинство подобных стандартов и нормативов находят-

ся на начальной стадии развития и адаптации к российским условиям. Например, 17 целей устойчивого развития, которые предлагаются ООН на период до 2030 г., являются слишком общими и их необходимо адаптировать к специфике функционирования и построения российских корпораций и компаний.

В то же время при создании базового варианта СУУР следует ориентироваться на те многочисленные международные и отечественные стандарты современных систем менеджмента, которые касаются экологических, социальных аспектов и аспектов в области ответственного корпоративного управления. К таким стандартам следует в первую очередь отнести «ISO 14001:2015. Система экологического менеджмента. Требования и руководство по применению», «ISO 45001:2018. Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по использованию», «ISO 9001:2015. Система менеджмента качества. Требования» и др.

Особое внимание при конструировании базового варианта СУУР следует уделить стандартам, касающимся *ESG*-рисков. К подобным стандартам относятся международный стандарт управления рисками Федерации

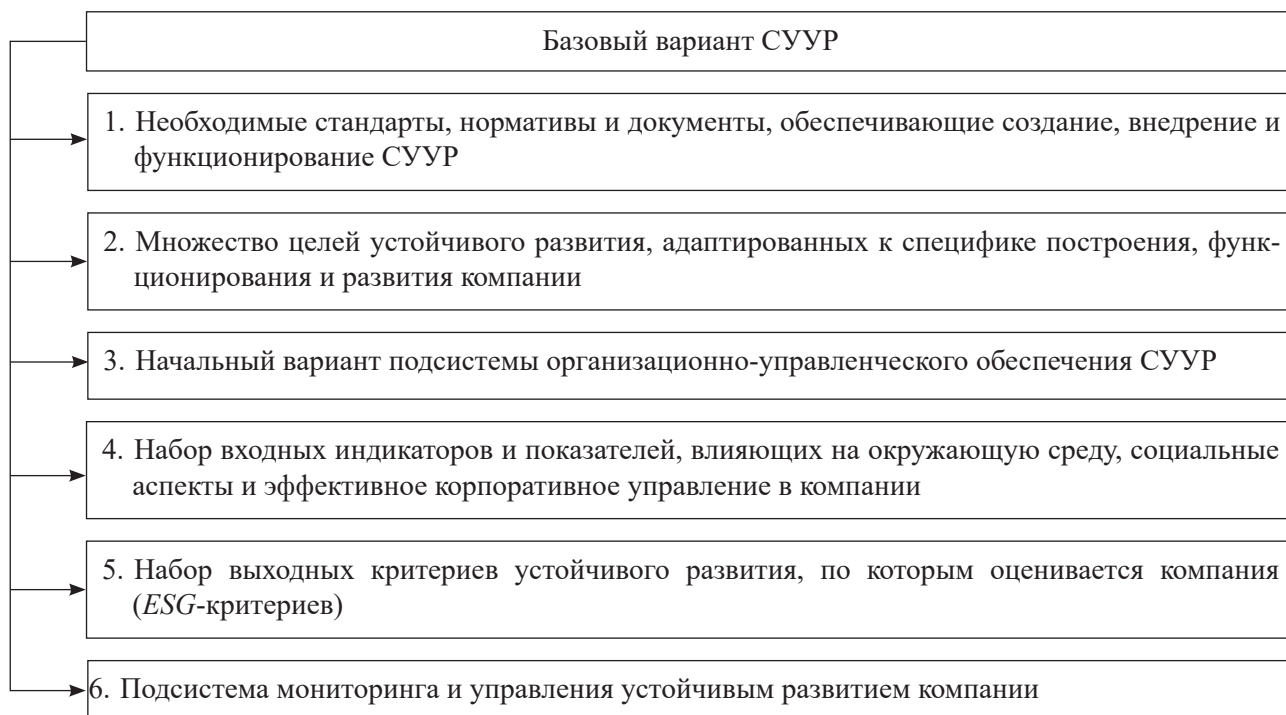


Рис. 1. Начальный базовый вариант системы управления устойчивым развитием

европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), а также следующие национальные стандарты: «ГОСТ Р 51897:2021. Менеджмент риска. Термины и определения», «ГОСТ Р ИСО 58771:2017. Менеджмент риска. Технологии оценки риска», «ГОСТ Р 56275:2014. Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов».

Немаловажным фактором становления СУУР является фиксация целей устойчивого развития компании. При формировании множества целей необходимо ориентироваться на общие 17 целей, предлагаемых ООН. Однако, на наш взгляд, эти общие цели необходимо адаптировать применительно к специфике построения и функционирования компании. Кроме того, желательно установить степень важности каждой из фиксируемых целей. Еще одной из существенных процедур при фиксации целей является процедура органичного «вживления» целей устойчивого развития в целостную концептуальную схему процесса целеполагания компании, поскольку с целостной концептуальной схемой целеполагания непосредственно корреспондируются как разработки стратегии функционирования и развития компании, так и стратегические планы и мероприятия по непосредственной реализации этих планов и мероприятий.

Любую систему, в том числе и СУУР, в конечном итоге создают и затем поддерживают её функционирование и развитие конкретные люди (персонал). Поэтому при формировании базового варианта СУУР необходимо выделить персонал, на который будут возложены функциональные обязанности по созданию, обеспечению функционирования и развитию СУУР с соответствующими нормативными должностными инструкциями и документами. При этом для крупных компаний могут быть созданы отдельные организационно-управленческие структуры, поддерживающие создание, функционирование и развитие СУУР. Для сравнительно небольших компаний решение всех вопросов, связанных с СУУР, может быть возложено на уже существующие управленческие структуры путем

возложения на эти структуры дополнительного функционала.

Исключительно важный фактор при создании базового варианта СУУР — формирование набора входных индикаторов (показателей), характеризующих влияние этих показателей в компании на экологию и окружающую среду, социальные аспекты и эффективное корпоративное управление (*ESG*-показателей). С одной стороны, эти показатели должны быть в той или иной степени привязаны к целям устойчивого развития и ориентированы на достижение этих целей. С другой стороны, входные показатели устойчивого развития должны быть неотъемлемой частью той комплексной интегрированной информации, которая отражает состояние компании в целом. Таким образом, формирование множества входных показателей и индексов, отражающих *ESG*-состояние компании, фактически подразумевает создание исходной информационной базы, с помощью которой фиксируется и описывается СУУР. *ESG*-показатели могут быть как количественными, так и качественными. Количественные показатели могут быть выражены в количественном измерении в тех или иных единицах измерения и затем оцифрованы и отнормированы. Качественные показатели, получаемые путем анкетирования, опроса экспертов и другими способами, также могут быть приведены в соответствующую цифровую форму (например, путем использования определенных шкал измерения) и затем подвергнуты соответствующей цифровой обработке.

Оценка компании на предмет соответствия принципам устойчивого развития осуществляется посредством расчета заранее установленных критериев устойчивого развития (*ESG*-критериев). Множество подобных критериев целесообразно подразделить на три подмножества. Первое подмножество характеризует степень соответствия принципам устойчивого развития в области экологии и окружающей среды (*E*-критерии), второе — степень соответствия в социальной сфере (*S*-критерии), третье подмножество — степень соответствия в области ответственного

корпоративного управления (*G*-критерии). Заметим, что число критериев, входящих в каждое из подмножеств, не фиксировано и определяется как спецификой компании, так и имеющимися национальными, отраслевыми и региональными стандартами и нормативами. Отдельные частные критерии, входящие в каждое из трех подмножеств, могут быть свернуты в единые *E*-критерии, *S*-критерии и *G*-критерии. Далее с помощью этих трех критериев может быть получена единая интегрированная оценка на предмет соответствия компании принципам устойчивого развития. Подобные оценки чаще всего называют *ESG*-рейтингами, или *ESG*-индексами. Организации и структуры, занимающиеся расчетом *ESG*-рейтингов и индексов, как правило, используют различные методологии как при определении исходных информационных баз расчета, так и при применении конкретных методов расчета.

Параметры, описывающие состояние компании (в том числе и параметры, характеризующие соответствие компании принципам устойчивого развития), постоянно меняются. Поэтому в базовом варианте СУУР компании необходимо выделить подсистему, в рамках которой осуществляется отслеживание (мониторинг) основных показателей, характеризующих СУУР, и в необходимых случаях реализовывать мероприятия, приводящие к улучшению экологических, социальных и корпоративных управленческих характеристик компании.

Как и всякая система, базовый вариант СУУР компании не является статичным и в дальнейшем предполагает совершенствование и развитие. Подобное развитие включает следующие элементы (рис. 2).

Рассмотрим отдельные компоненты расширения базового варианта СУУР более подробно.

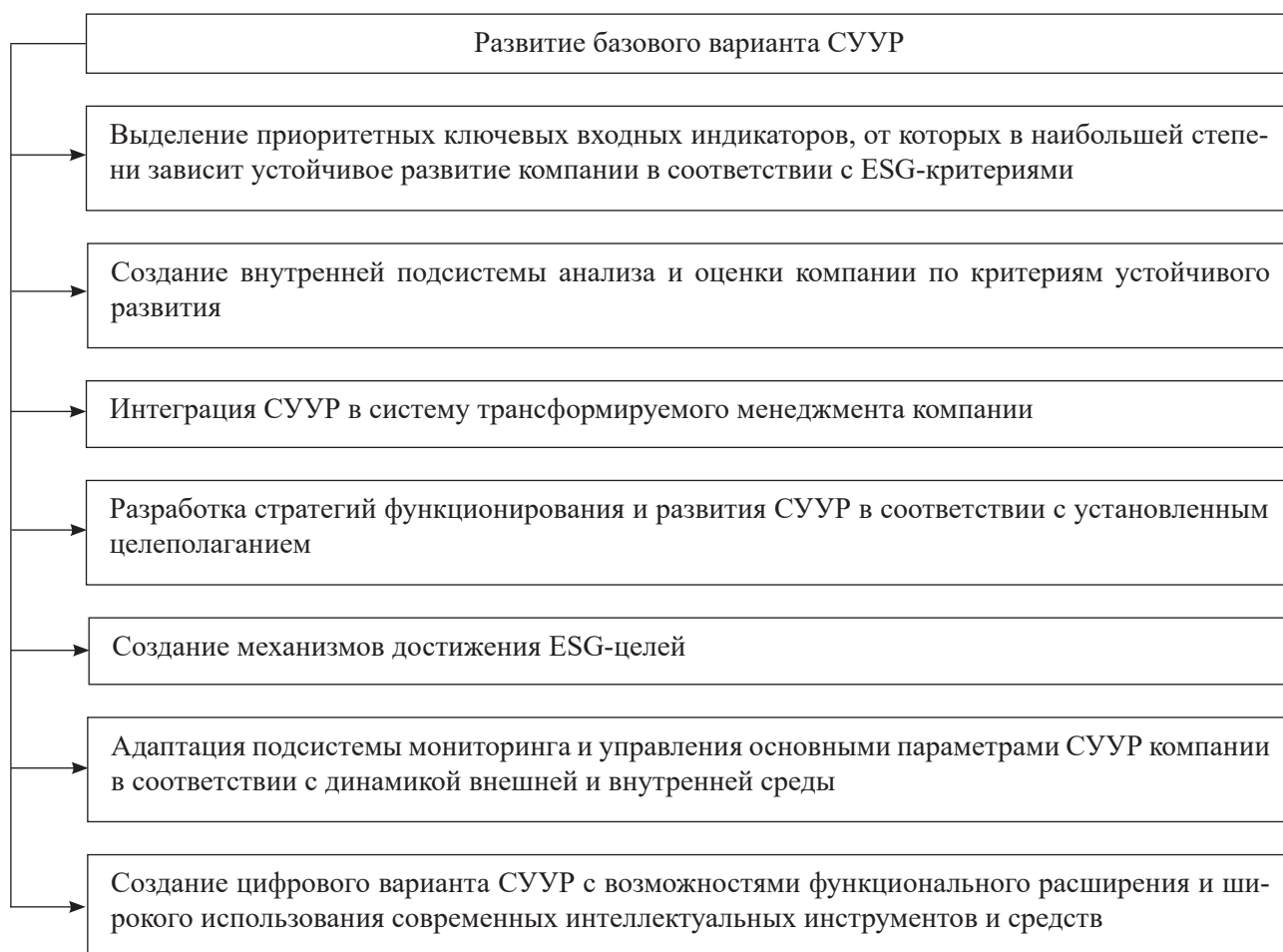


Рис. 2. Расширение базового варианта СУУР компании

Входные индикаторы (показатели), от которых зависит устойчивое развитие компаний, имеют различную значимость и приоритет. Поэтому можно выделить в особую группу те индикаторы, которые в наибольшей степени влияют на *ESG*-критерии компании, и в дальнейшем особое внимание уделять именно этим индикаторам.

Необходимо также постоянно отслеживать общее состояние компании на предмет интегрального соответствия *ESG*-критериям. Такое отслеживание можно реализовать путем создания внутренней методологии получения оценок компании по *ESG*-критериям (*ESG*-рейтингам). *ESG*-рейтинги помогают руководству компании в проведении политики постоянного улучшения дел в области устойчивого развития. Дополнительно к внутренним оценкам можно воспользоваться услугами наиболее надежных внешних рейтинговых агентств и компаний. Внешние оценки позволяют получить хорошие ориентиры в сравнении с многочисленными аналогичными бизнес-структурами и организациями.

Не вызывает сомнения тот факт, что в последнее время СУУР становится неотъемлемой частью современных систем менеджмента. В связи с этим необходимо предусмотреть и реализовать механизм по органичному встраиванию СУУР в систему менеджмента.

Крупные и средние компании, как правило, имеют сложившиеся системы целеполагания и разработки стратегий. Эти системы (если они имеются) требуют существенного расширения за счет включения в них дополнительных элементов, связанных с успешной реализацией принципов устойчивого развития как в текущей, так и в длительной перспективе.

Выполнение любых *ESG*-планов, в том числе и стратегических, может быть сорвано, если не предусмотреть механизмов их выполнения. Поэтому в общей структуре как текущих, так и стратегических планов компании механизмам реализации *ESG*-планов должно быть уделено особое внимание.

В последние годы наблюдается стреми-

тельное изменение динамики развития внешней и внутренней среды. С целью отслеживания и разумного учёта динамики факторов и параметров внешней и внутренней среды в процессах мониторинга желательно предусмотреть периодическую адаптацию СУУР компании к постоянно происходящим изменениям.

Если формирование базового варианта СУУР основывается на создании некоторой общей идеологии реализации концепции устойчивого развития в компании, то развитие этого базового варианта предполагает оцифровку СУУР с возможностями функционального расширения. Цифровой вариант СУУР должен стать неотъемлемой частью уже созданного цифрового менеджмента в компании и широко использовать современные инструментальные методы и средства.

Идеи, связанные с соблюдением и реализацией принципов устойчивого развития в корпорациях, компаниях, фирмах, организациях и на предприятиях, стали в последнее время одними из доминирующих в современных системах менеджмента. По сути дела, все более усиливающийся тренд функционирования и развития компаний на основе разумного и бережного отношения к окружающей среде, внутреннему и внешнему социуму и корпоративному управлению становится своеобразной прерогативой традиционным организационно-управленческим механизмам, предназначенным в первую очередь для извлечения прибыли. Однако реализация и соблюдение принципов устойчивого развития в компаниях предполагают поэтапное построение специализированных СУУР.

На первом этапе необходимо сконструировать первоначальный базовый вариант СУУР, содержащий определённый набор компонентов. По мнению авторов, в базовый вариант СУУР должны входить: стандарты, нормативы и документы; множество целей устойчивого развития; подсистема организационно-управленческого обеспечения; входные индикаторы и показатели; выходные критерии; подсистема мониторинга и управления. Расширение базового варианта предполагает:

выделение приоритетных входных индикаторов; создание подсистемы анализа и оценки компании по ESG-критериям; интеграцию СУУР в систему трансформируемого менеджмента; разработку стратегии функционирования и развития СУУР; создание механизмов достижения ESG-целей; конструирование механизмов адаптации подсистем мониторинга и управления СУУР к меняющимся условиям и факторам внешней и внутренней среды; создание цифрового варианта СУУР с возможностями функционального расширения.

Следует отметить, что работы по созданию как базового, так и расширенного варианта СУУР требуют значительных усилий и затрат и могут иметь долговременный характер.

Рассмотрим процедуры построения базового варианта СУУР и его последующего развития на примере крупного научно-производственного предприятия АО «ОКБМ Африкантов», входящего в состав Госкорпорации «Росатом». Поскольку Госкорпорация «Росатом» имеет богатый опыт работ и исследований в области устойчивого развития, на предприятии учитывались локальные нормативные акты Госкорпорации, а также лучшие российские практики по управлению устойчивым развитием организаций в контуре и вне контура Госкорпорации.

Все работы по созданию базового варианта СУУР и его развитию в АО «ОКБМ Африкантов» ведутся с учетом специфики и отраслевых особенностей функционирования предприятия.

Особое значение на предприятии уделено вопросам целеполагания и формирования исходной информационной базы. Применительно к АО «ОКБМ Африкантов» из 17 целей устойчивого развития ООН были выделены 4 приоритетные цели и 13 целей, встроенных в текущую деятельность. К приоритетным целям отнесены «индустриализация, инновации и инфраструктура», «достойная работа и экономический рост», «недорогостоящая и чистая энергия» и «борьба с изменением климата». В соответствии с выделенными целями и целями, встроенными в текущую деятельность, была разработана собственная

система входных индикаторов (показателей), фактически представляющая собой исходную информационную базу, описывающую СУУР предприятия.

Для получения как текущих, так и стратегических оценок предприятия по критериям устойчивого развития в АО «ОКБМ Африкантов» разработана отдельная система оценочных критериев, позволяющих проанализировать, оценить и выявить соответствие внутренней структуры менеджмента соблюдению основным принципам в области устойчивого развития.

В конечном итоге разработанная на предприятии целостная система входных и оценочных критериальных индикаторов (показателей) позволяет проводить мониторинг их текущих значений и динамики в целом, что в свою очередь направлено на разработку и реализацию тех мероприятий, которые способствуют соблюдению и реализации принципов устойчивого развития.

Построение СУУР корпораций, компаний, предприятий, фирм и организаций в настоящее время представляет собой достаточно сложную и в то же время актуальную задачу. В стратегической перспективе от надежного функционирования СУУР во многом зависят гармоничный и сбалансированный учет и дальнейшее решение экологических, социальных и управленческих проблем в компании.

Конструирование и дальнейшее функционирование СУУР изначально базируется на целеполагании. Цели устойчивого развития должны быть определены и четко сформулированы компанией. В дальнейшем под сформированные цели разрабатываются системы как входных, так и критериальных показателей (индикаторов), а также соответствующая подсистема организационно-управленческого обеспечения.

В базовом варианте СУУР необходимо предусмотреть создание подсистемы мониторинга и управления устойчивым развитием компании.

Расширение функциональных возможностей базового варианта должно быть направлено в первую очередь на интеграцию СУУР

в систему трансформируемого менеджмента компании и создание цифрового варианта СУУР.

Предложенные подходы к решению проблем построения СУУР и их дальнейшему использованию в конечном итоге помогают повысить эффективность менеджмента компании и ее репутационную привлекательность.

Библиографический список

1. *Бобылёв С.Н.* Экономика устойчивого развития. М., 2021.
2. *Данилов-Данильян В.И., Лосев К.С.* Экологический вызов и устойчивое развитие: учеб. пособие. М., 2000.
3. *Кондратенко М.* ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать. РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435>.
4. *Марфенин Н.Н.* Концепция «устойчивого развития» в развитии // Россия в окружающем мире: 2002. Аналитический ежегодник. М., 2002. С. 126—176.
5. *Моисеев Н.Н.* Быть или не быть... человечеству? М., 1999.
6. Отчет Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» о прогрессе в области устойчивого развития за 2020 год. URL: https://www.report.rosatom.ru/go/2020/rosatom_esg_2020.pdf.
7. Официальный сайт журнала Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/425081-ustoychivoe-razvitie-chto-eto-takoe-i-v-chem-ego-znachimost>.
8. Официальный сайт Организации Объединенных Наций. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/energy/>.
9. Публичный отчет «Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2020 год». URL: https://www.report.rosatom.ru/go/2020/rosatom_2020.pdf.
10. *Трифонов Ю.В., Брыкалов С.М., Трифонов В.Ю.* Реализация концепции устойчивого развития компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 7. С. 2679—2696.
11. ESG рэнкинг российских компаний RAEX-Europe (по состоянию на 16.09.2021). URL: https://raex-a.ru/rankingtable/ESG_ranking_companies/16/09/2021.
12. ESG-(P) Эволюция. Конгресс ответственного бизнеса. URL: <https://esg.rbc.ru/>.