

Система управления устойчивой организацией: свойства и факторы

Долгая Ангелина Алексеевна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2808-2701>, e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

Калининградский технический государственный университет,
236022, Советский пр-т, 1, г. Калининград, Россия

Аннотация

Продолжающаяся деградация природных ресурсов, изменение климата являются фокусом пристального внимания мирового и бизнес-сообщества. На самых высоких уровнях управления мировой экономикой сформулированы цели устойчивого развития. Однако существующие тренды не преломлены и, очевидно, критическая масса бизнеса в мировом масштабе ведется вразрез с декларируемым направлением. Цель исследования – выявление необходимых характеристик системы управления устойчивой организацией и движущих сил ее развития. Для достижения этой цели автор использовал метод концептуального анализа. Систематизация результатов исследования проводилась на основе авторской концепции архитектоники системы управления организацией. Были проанализированы используемые подходы к формированию устойчивости и моделей управления устойчивыми организациями как в форме кейсов, так и в аналитическом виде. В результате исследования были выявлены особенности управления устойчивой бизнес-организацией, среди которых фундаментальное место, как необходимый фактор существования, занимает набор ценностей лидера. Этот конкретный набор ценностей назван автором «устойчивостью», и он определяет надлежащее функционирование других элементов системы: организационной культуры, показателей эффективности и внутренних организационных стандартов. Наиболее значимым признаком влияния набора ценностей «устойчивости» на систему управления являются инвестиционные решения. В частности, самым ярким индикатором устойчивости системы управления является приоритет долгосрочных целей над краткосрочными в выборе производственных технологий в процессе развития компании. Исследование подтвердило необходимость комплексного подхода к оценке устойчивости бизнес-организаций. Результаты исследования использованы для создания концептуальной архитектоники системы управления устойчивой организацией.

Ключевые слова: устойчивая организация, устойчивое управление, система управления устойчивостью, модель устойчивого управления, ценности устойчивости, лидер устойчивой организации, атрибуты устойчивости, управление устойчивой организацией

Для цитирования: Долгая А.А. Система управления устойчивой организацией: свойства и факторы // Управление. 2022. Т. 10. № 4. С. 55–64. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-4-55-64](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-4-55-64)



Sustainable organisation management system: properties and factors

Angelina A. Dolgaya

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2808-2701>, e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

Kaliningrad State Technical University, 1, Sovetskii prospekt, Kaliningrad 236022, Russia

Abstract

The ongoing degradation of natural resources and climate change are the focus of close attention of the global and business community. Sustainable development goals have been formulated at the highest levels of global economic governance. However, the existing trends are not broken and, obviously, a critical mass of business on a global scale is being conducted contrary to the declared direction. The purpose of the study is to identify the necessary characteristics of the management system of a sustainable organisation and the driving forces of its development. To achieve this goal, the author used the method of conceptual analysis. The systematisation of the research results was carried out on the basis of the author's concept of the architectonics of the organisation's management system. The approaches used to the formation of sustainability and management models of sustainable organisations were analysed both in the form of cases and in an analytical form. As a result of the study, the author revealed the features of managing a sustainable business organisation. Fundamental among them is the leader's set of values. It is a necessary factor for the existence of the organisation. This particular set of values the author calls "sustainability", and it determines the proper functioning of other system elements: organisational culture, performance indicators and internal organisational standards. The most significant sign of the "sustainability" set of values influence on the management system are investment decisions. In particular, the most striking indicator of the sustainability of the management system is the priority of long-term goals over short-term ones in the choice of production technologies in the company's development process. The study confirmed the need for an integrated approach to assessing the sustainability of business organisations. The results of the study were used to create a conceptual architectonics of a sustainable organisation management system.

Keywords: sustainable organisation, sustainable management, sustainability management system, sustainable management model, sustainability values, sustainable organisation leader, sustainability attributes, management of sustainable organisation

For citation: Dolgaya A.A. (2022) Sustainable organisation management system: properties and factors. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (4), pp. 55–64. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-4-55-64



Введение / Introduction

На протяжении нескольких десятилетий человечество пыталось решить проблемы экономического неравенства путем индустриализации, увеличения потребления природных ресурсов в надежде, что это поможет избавиться от бедности. Но этот путь не привел ко всеобщему экономическому процветанию, а разрушил баланс в экосистеме Земли¹.

Любое развитие системы высокого порядка — человечества, страны или сообщества — является результатом взаимодействия ее подсистем. Для достижения общей устойчивости подсистемы должны быть ориентированы на глобальные цели системы. В этом смысле предприятия выступают в качестве подсистем устойчивого развития всего человечества на планете Земля. Рассмотрим, как они должны функционировать для обеспечения всеобщей устойчивости.

Казалось бы, устойчивость — залог существования любой компании: получение прибыли предполагает сокращение потребления ресурсов и рост бизнеса за счет максимального удовлетворения потребностей клиентов. Однако не каждую компанию можно считать устойчивой², поскольку устойчивость рассматривается как способность сосредоточиться на текущих потребностях без ущерба для будущих потребностей³. Как следствие, устойчивая организация — это та, которая достигает своих текущих целей без ущерба для способности будущего долгосрочного развития.

Организация объединенных наций (ООН) приняла семнадцать Целей устойчивого развития, три из которых непосредственно влияют на принципы управления компаниями⁴:

- содействие инклюзивному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех (8-я цель);

¹ *United Nations World Commission on Environment and Development* (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Режим доступа: <https://www.environmentandsociety.org/mml/un-world-commission-environment-and-development-ed-report-world-commission-environment-and> (дата обращения: 21.08.2022).

² *World Economic Forum, McKinsey & Company* (2021). Global lighthouse network: reimagining operations for growth. Режим доступа: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GLN_2021_Reimagining_Operations_for_Growth.pdf (дата обращения: 21.08.2022). Далее — World Economic Forum.

³ *ISO Consumer Policy Committee* (2002). The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards, Final Report, May, 2002. Режим доступа: <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/presentations/wkshps-seminars/copolco/copolco2002/cop2002report.pdf> (дата обращения: 21.08.2022).

⁴ *Организация Объединенных Наций*. Цели в области устойчивого развития ООН. Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 25.08.2022).

- обеспечение устойчивых моделей потребления и производства (12-я цель);
- создание устойчивой инфраструктуры, содействие инклюзивной и устойчивой индустриализации и стимулирование инноваций (9-я цель).

При том что цели устойчивого развития сформулированы на уровне международного сообщества, продолжающееся истощение природных ресурсов, глобальное изменение климата демонстрируют неспособность достижения этих целей. И эта неспособность базируется на непонимании механизма формирования и управления устойчивостью в бизнес-единицах мировой экономики — компаниях. Определение конкретной конфигурации системы управления устойчивой компанией имеет большое практическое значение для достижения целей, поставленных ООН.

Целью настоящего исследования является анализ новейших решений в понимании механизма устойчивого развития и формулировка необходимых условий устойчивости в архитектонике системы управления, разработанной автором [Долгая, 2014].

Материалы и методы / Materials and methods

Заявленная цель исследования обуславливает концептуальный характер статьи. Объектом анализа послужила ранее разработанная автором концепция системы управления организацией, представленная как целенаправленное и неосознанное влияние лидера на технологии и стандарты ведения бизнеса через модель управления [Долгая, 2015]. Рассматриваемая концепция названа архитектоникой системы управления — термином, иллюстрирующим фундаментальную взаимосвязь, направление и детерминанты взаимного влияния элементов системы.

Предметом исследования явилась такая модификация архитектоники системы управления компанией, которая делает достижимой цель устойчивого функционирования человечества как системы более высокого порядка. Этот предмет анализа ставит ряд вопросов для изучения взаимодействия элементов системы управления друг с другом:

- каково место модели управления в архитектонике управления устойчивой компанией;
- какие механизмы управления определяют достижение целей в области устойчивого развития;
- как лидеры и их ценности влияют на достижение целей в области устойчивого развития;
- какими должны быть организационные стандарты устойчивой компании.

В обзоре, проведенном [Rodgers et al., 2018], перечислены различные используемые подходы к концептуальному анализу. Тремя лучшими методами

были метод Уилсона, эволюционный метод и основанный на принципах концептуальный анализ [Morse et al., 1996]. Эволюционный подход к анализу концептов состоял из восьми этапов: выбор концепции, определение цели анализа, определение всех видов использования концепции, определение атрибутов, определение модельного случая, определение пограничных, связанных и противоположных случаев, выявление предшествующих событий и последствий и определение эмпирических референтов. Однако в этом методе отсутствует основание для интеграции этапов в единую концепцию. Эволюционный метод обладает ограничениями, связанными с историей развития концепции [Smith, Mörelius, 2021]. Основанный на принципах анализ концепции является самым работающим в рассматриваемом случае методом, поскольку позволяет использовать доказательства, найденные в научной литературе, в сочетании с фактическими данными реальных кейсов.

Систематический обзор литературы является ключевым методом, основанным на принципах анализа [Tranfield et al., 2003]⁵, применяемым для получения промежуточных результатов, используемых в дальнейшем для кейс-анализа.

Для модификации авторской модели архитектуры управления, основанной на системном подходе, автор использовала метод синтеза выводов, основанный на принципах системного анализа. При рассмотрении существующих концепций и тенденций в области управления устойчивым развитием бизнеса был использован метод абстракции для формирования гипотез для архитектурной спецификации.

Метод анализа, основанный на принципах, предполагает прохождение фазы системного поиска в профильной литературе, формулировки принципов оценки качества концепции, интеграции данных и введения определений. Обзор существующих исследований в рассматриваемой области позволил выявить принципы построения устойчивости в системе управления бизнес-организацией.

Основные результаты / Results

Интеграция в бизнес-стратегию компании / Integration into business strategy

Устойчивое конкурентное преимущество в бизнесе в настоящее время не ассоциируется с устойчивостью экосистемы «человечество на планете

⁵ Kitchenham B.A., Charters S. (2007) Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering // Technical report. EBSE Technical Report EBSE-2007-01. Режим доступа: <https://www.cs.auckland.ac.nz/~norsaremah/2007%20Guidelines%20for%20performing%20SLR%20in%20SE%20v2.3.pdf> (дата обращения: 27.08.2022).

Земля»⁶. Каждая компания находится на своем собственном уровне интеграции принципов устойчивого развития в систему управления. Глубина этой интеграции определяется компанией Boston Consulting Group (BCG) четырьмя уровнями⁷:

- корпоративной социальной ответственностью;
- соответствием внешним требованиям;
- реакцией на изменения внешней среды;
- инновационной бизнес-моделью.

Наиболее глубокие и целостные изменения в направлении устойчивого развития осуществляются за счет трансформации бизнес-модели. На втором уровне интеграции — соответствие требованиям — ориентация на устойчивое развитие создает проблему разделения бизнес-стратегии и требований устойчивого развития. Прогресс в достижении целей устойчивого развития напрямую не связан с прогрессом в создании конкурентных преимуществ, росте производительности и финансовой жизнеспособности [Edgeman, Williams, 2014]. Оперативное и годовое управление на этом уровне нацелено на финансовую отдачу. Соответствие целям устойчивого развития рассматривается отдельно и не связано с регулярным управлением компанией. Оно осуществляется через призму специального набора показателей устойчивости, часто с отдельной отчетностью и слабой корреляцией с цепочкой создания стоимости⁸. BCG указывает на необходимость комплексных изменений, которые затрагивают не только отдельные показатели в модели управления, но и масштабы деятельности, включая как географию бизнеса, партнерские отношения, социальные и экологические тенденции.

Интеграция в бизнес-экосистему / Integration into business ecosystem

При построении модели управления в целях устойчивого развития менеджеры сосредотачиваются на отчетности компании. Иногда отдельные элементы цепочки поставок включаются в общую модель управления, но очень редко для цели долгосрочной устойчивости интегрируется вся бизнес-экосистема, вся отрасль [Roos, 2020]. Эта фрагментация

⁶ Young D., Reeves M. (2020). The Quest for Sustainable Business Model Innovation. Режим доступа: <https://www.bcg.com/publications/2020/quest-sustainable-business-model-innovation> (дата обращения: 21.08.2022).

⁷ Boston Consulting Group (2022). A Time to Lead. 2021 Annual Sustainability Report. Режим доступа: <https://media-publications.bcg.com/bcg-2021-annual-sustainability-report-apr-2022.pdf> (дата обращения: 21.08.2022).

⁸ De Boer E., George K., Giraud Y. (2021). CEO dialogue: Perspectives on reimagining operations for growth. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/ceo-dialogue-perspectives-on-reimagining-operations-for-growth> (дата обращения: 21.08.2022).

общего потока создания ценности и потребления товара или услуги является критическим препятствием для реализации принципов устойчивого бизнеса [Юрченко, 2012].

Использование цифровых технологий / Digitalisation

Четвертая промышленная революция позволяет повысить производительность без дополнительного потребления материальных ресурсов, а только за счет повышения эффективности использования имеющихся активов. Это особенно очевидно в обрабатывающей промышленности⁹. По материалам Всемирного экономического форума, в 53 % случаев флагманов корпоративного роста, очевидно влияние цифровизации на устойчивость компании. Более 69 % предприятий обрабатывающей промышленности сообщают о положительном влиянии цифровизации на ключевые показатели устойчивого развития, а 8 % сообщают о непосредственном влиянии оптимизации процессов и оборудования, прогнозного управления и гибкого планирования на показатели устойчивости.

Процессы логистического взаимодействия между производителем, каналами сбыта и потребителем демонстрируют наибольшее снижение затрат благодаря веб-платформам, как в случае с Johnson&Johnson. В компании Bosch цифровое управление производительностью смены и система автоматического списания материалов с цифровой поддержкой, а также оптимизация времени цикла и переналадки с помощью машинного зрения позволили повысить производительность рабочих и станков при одновременном повышении качества и снижении затрат. Датская фармацевтическая компания Novo Nordisk объединила мобильное приложение для цифрового управления работой с функциями оптимизации производственных линий и автоматизированным мониторингом производительности и получила значительное высвобождение производственных мощностей.

Не только производственные процессы меняют структуру деятельности в области устойчивого развития, но и модели управления и даже бизнес-модели в целом. Обязательство Henkel по сокращению выбросов углекислого газа на своих производственных площадках на 65 % к 2025 г. в конечном итоге реализовалось гораздо быстрее в результате перехода на одноранговую партнерскую сеть. Эта сеть включает в себя более 30 фабрик по всему миру. В качестве критериев сотрудничества были введены критерии замены бумаги программным обеспечением, энергоэффективности, избежания устаревания продукта. В результате в Henkel произошло

сокращение потребления бумаги в цехах на 70 %, сокращение отходов на 35 %, снижение энергопотребления на 16 %. Чтобы добиться дальнейшего повышения производительности и устойчивости, компания Henkel использовала свою цифровую платформу для масштабирования технологий, связывающих кибер- и физические системы на своем заводе в Монтрорнесе в Испании. Это позволило снизить затраты на 15 % и ускорить время выхода на рынок на 30 % при одновременном сокращении выбросов углекислого газа на 10 %.

Системный подход к устойчивости / Systematic approach to sustainability

В исследовании Gartner 2020 г. 84 % сотрудников корпоративных цепочек поставок заявили, что планируют инвестировать в адаптацию к изменению климата и смягчению его последствий в ближайшие 18 месяцев¹⁰. Это значит, что цели устойчивого развития становятся все более актуальными не только в обрабатывающей промышленности. При этом появилось такое явление как бизнес-модель для целей устойчивости¹¹. Она включает устойчивое развитие как неотъемлемую часть ценностного предложения компании и цепочки создания стоимости. Таким образом, бизнес-модель устойчивого развития гарантирует создание ценности и для клиента, и для окружающей среды [Casadesus-Masanell, Ricart, 2007].

Чтобы выяснить, как ведущие компании меняют свою бизнес-модель, ученые из Массачусетского технологического института провели серию интервью с топ-менеджерами компаний AkzoNobel, Interface, Johnson&Johnson, Pearson Education, Philips, UBS Group AG и Unilever. Они обнаружили пять необходимых элементов для построения бизнес-модели устойчивой организации [Geradts, Bocken, 2018].

1. Компания должна четко представлять направление устойчивого развития и доводить соответствующие цели до сведения всех сотрудников.
2. Устойчивость требует наличия соответствующих ресурсов, включая время, информацию и обучение, для достижения поставленных целей.
3. Необходимо иметь «пространство для сотрудничества», то есть возможность для людей свободно взаимодействовать внутри компании, а также

¹⁰ Gartner (2021). Supply Chain Sustainability Trends Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/trends/supply-chain-sustainability> (дата обращения: 21.08.2022).

¹¹ De Boer, E., George K., Giraud Y. (2021). CEO dialogue: Perspectives on reimagining operations for growth. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/ceo-dialogue-perspectives-on-reimagining-operations-for-growth> (дата обращения: 21.08.2022).

⁹ World Economic Forum.

с поставщиками и партнерами, другими организациями, чтобы закрыть потребность в недостающих компетенциях или ресурсах.

4. Руководство компании должно обеспечивать последовательное позитивное подкрепление всем инициативам, направленным на повышение устойчивости организации.

5. Бизнес-модель должна включать стандарты учета и мониторинга процесса создания социальной и экологической ценности в качестве одного из наиболее важных приоритетов.

Таким образом, основными элементами системы управления устойчивой организацией являются:

- модель управления, интегрирующая цели устойчивого развития в механизмы управления;
- стандарты и нормы, ориентированные на устойчивость;
- соответствующая организационная культура.

Интеграция устойчивости в организационные стандарты / Sustainability integration into organisational standards

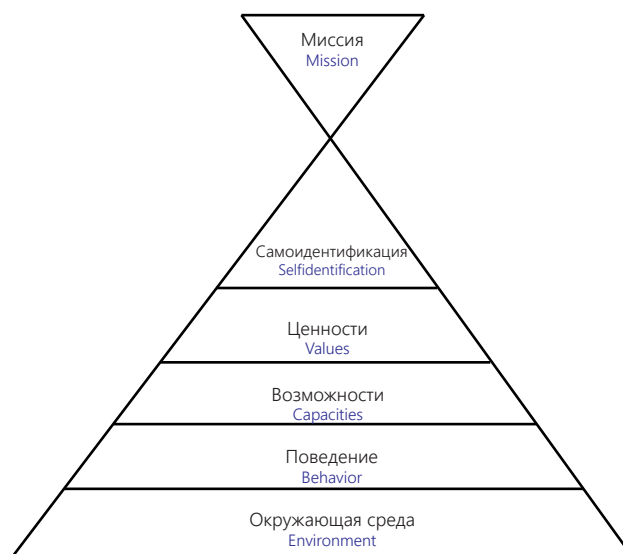
Общие принципы существования феномена устойчивости в бизнес-среде были выявлены на основе анализа довольно большого перечня корпоративных стандартов [Epstein, 2003]. Были определены девять принципов устойчивого развития: этика, управление, прозрачность, деловые отношения, финансовая отдача, участие сообщества, ценность продукта, практика трудоустройства и забота об окружающей среде. Авторы этого исследования указали на необходимость не только ставить цели для устойчивой стратегии, но и измерять их реализацию. Что касается этики как принципа, Эпштейн рекомендует создать кодекс поведения, применимый не только к сотрудникам, но и к поставщикам, дистрибьюторам и другим деловым партнерам. Эпштейн также обнаруживает долгосрочный характер устойчивых отношений с поставщиками, в обмен на качество и конкурентоспособность. Опираясь в сообществе как внешней среде, каждая компания определяет для себя степень своей открытости и прозрачности. Одна из ценностей устойчивого развития — ощущение единства с окружающей средой, с другими людьми в этой среде.

Таким образом, становится очевидным факт создания стандартов, принципов и правил функционирования организации не столько формальными управленческими решениями, но неписаными нормами поведения, приоритетами менеджеров и общей силой организационной культуры [Casadesus-Masanell, Ricart, 2007]. Понимание сотрудниками всех уровней недопустимости нарушения этических

норм и их необратимых последствий оказывается критически важным.

Интеграция устойчивости в систему ценностей организационной культуры / Sustainability integration into value set of organisational culture

Р. Дилтс называет устойчивостью баланс между эго и душой — между индивидуалистическим восприятием себя и, наоборот, восприятием себя как части целого, но без потери индивидуальности [Dilts, 2019]. Лидер организации, как и любой другой человек, имеет свою собственную модель баланса личных и глобальных ценностей (рис. 1). В то же время оказывается, что на самых глубоких уровнях проявления личности возникает проблема выбора между личным и общим, между индивидуальными потребностями и потребностями сообщества, страны и всей экосистемы.



Источник: [Dilts, 2019] / Source: [Dilts, 2019]

Рис. 1. Неврологические уровни осознания
Fig. 1. Neurological levels of awareness

Ценности устойчивости, транслируемые лидером в организации, определяются балансом более глубокого уровня — осознанием своей роли как подсистемы в глобальной системе.

С. Синек также подчеркивает важность бизнес-миссии для ответа на вопрос «Зачем?» в глазах основателей и руководителей компании. Оказывается, долгосрочный стратегический успех и конкурентоспособность во многом зависят от соотношения между индивидуальной целью и более духовными целями, такими как служение, связь с чем-то большим, чем личность, участие в каком-то общем деле [Sinek, 2017].

Сильная организационная культура означает общие ценности между сотрудниками [Robbins, 1996]. Предыдущее исследование автора [Dolgaya et al., 2020] подтвердило факт линейной зависимости между сильной организационной культурой и способностью лидера выстроить желаемую модель управления.

Еще в 1995 г. был создан Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, объединивший более 200 генеральных директоров. Эта организация инициирует ряд направлений, в том числе программу переопределения ценности, которая включает в себя создание ее «Видения 2050», проекты по развитию оценки и управления эффективностью, ряд проектов по прозрачности внешнего раскрытия информации. Однако они возлагают, на наш взгляд, слишком большие надежды на совет директоров компании. В то же время сам этот орган признает, что устойчивое развитие очень редко интегрируется в систему управления бизнесом, начиная с совета директоров. Но в то же время они направлены на работу с ключевыми заинтересованными сторонами, чтобы включить устойчивое развитие в модель принятия стратегических управленческих решений. В течение шести лет «Программа ревизии ценностей» отвечала на запрос топ-менеджеров о перепроектировании моделей управления для обеспечения устойчивого развития.

Интересным в свете предмета нашего исследования представляется модель семейного бизнеса, которая демонстрирует повышенную устойчивость по сравнению со средними показателями. Сама цель семейного бизнеса в преемственности поколений предполагает внедрение устойчивых практик [Delmas, 2014]. В этом случае ценности владельцев бизнеса выходят за рамки их текущих потребностей, и забота о краткосрочной прибыли не является приоритетным критерием при принятии управленческих решений. Эти факты иллюстрируют и подтверждают наше определение устойчивого развития как доминирования текущих целей над долгосрочными, выходящими за рамки одной человеческой жизни.

Обсуждение результатов / Discussion

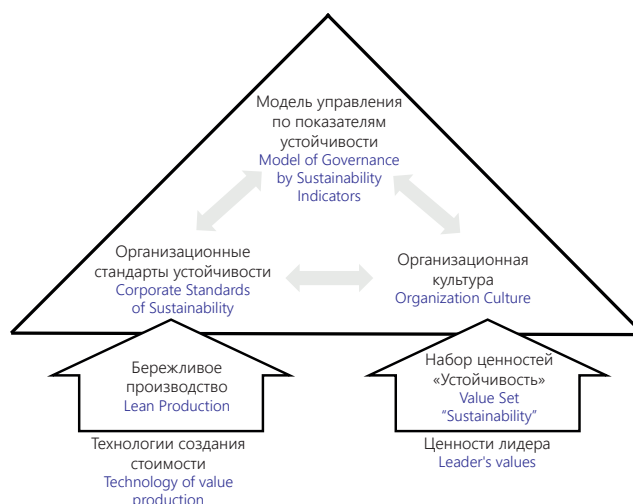
Проблемы, возможности и основополагающие факторы устойчивых компаний, которые мы выявили, требуют систематизации. Следуя структуре архитектоники системы управления компанией, мы можем сформулировать ее основные характеристики для устойчивой организации.

Атрибутами устойчивой системы управления организацией являются:

- сбалансированный набор приоритетных ценностей «устойчивого развития»;

- интеграция набора ценностей «устойчивого развития» в модель управления;
- соответствие корпоративных норм и стандартов набору ценностей «устойчивого развития».

Взаимосвязь этих атрибутов в виде архитектуры системы управления создает действительно стабильный дизайн при условии присутствия каждого из них (рис. 2).



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Архитектоника системы управления устойчивой организацией

Fig. 2. Architectonics of a sustainable organization management system

Сбалансированный набор приоритетных ценностей «устойчивого развития»

Только те компании, которые способны сотрудничать на отраслевом уровне, сотрудничать с конкурентами и формировать сообщества, могут считаться устойчивыми. Основой устойчивой бизнес-модели является «Золотой круг» С. Сенеки: миссия должна соответствовать целям и практике компании. Там, где миссия компании выходит за рамки уровня эго, появляется возможность сотрудничать в ущерб собственным интересам.

Интеграция набора ценностей «устойчивого развития» в модель управления

Первый и пятый принципы М. Эпштейна подтверждают необходимость создания единой модели устойчивого управления. Такая модель должна включать не только значения, но и параметры для оценки результатов, построенных на основе значений [Epstein, 2003]. Модель устойчивого управления предполагает наличие соответствующей системы оценки деятельности компании, основанной

на системе показателей, включающей в себя параметры устойчивости. К таким показателям относятся показатели благосостояния [Галяткина, 2012]¹².

Если устойчивость является чуждой ценностью для компании, то требования к ее достижению могут быть измерены только показателями соответствия. В этом случае компания находится на втором уровне интеграции и не может считаться по-настоящему устойчивой. Признаком устойчивости модели управления является соответствие заявленной миссии компании долгосрочной стратегии и показателям операционной эффективности.

Соответствие корпоративных норм и стандартов набору ценностей «устойчивого развития»

Нормальное долгосрочное функционирование отрасли и любых других деловых сообществ предполагает полное принятие согласованных стандартов поведения, согласованный уровень открытости и доверия, то есть условием существования таких сообществ также является соответствие ценностей и смыслов, среди которых наиболее важными являются доверие, открытость и установленный баланс между эгоистичными и общечеловеческими интересами.

Факторы системы управления устойчивой организацией

Устойчивость бизнеса с точки зрения окружающей среды и долгосрочных интересов определяется именно соответствием ценностной позиции выбранным технологиям создания потребительской ценности.

Таким образом, основными свойствами системы управления устойчивой организации можно считать:

- набор ценностей устойчивого развития, присущий лидеру организации;
- интеграция ценностей лидера в модель управления через ключевые показатели эффективности;
- инвестиционные решения по технологии производства принимаются в соответствии с принципами устойчивого развития.

Выбор технологии для производственных процессов является лакмусовой бумажкой для руководителей и владельцев компании. На этом этапе происходит проверка, совпадают ли реальные значения с заявленными значениями устойчивости.

Основной задачей дальнейших исследований является определение набора ценностей «устойчивость». После уточнения перечня этих ценностей

станет возможным выдвинуть гипотезу о взаимодействии элементов архитектоники системы управления устойчивой организацией. Началом такого обзора должна стать оценка приоритетов в ценностях лидера в сравнении с приоритетами сотрудников. Последующее исследование устойчивости системы менеджмента будет сосредоточено на сравнении миссии компании и параметров реализации долгосрочной стратегии с ключевыми операционными показателями эффективности.

Заключение / Conclusions

Для формулировки условий устойчивости в архитектонике системы управления организацией нами были изучены подходы к формированию устойчивости консультационных компаний Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, кейсы Johnson&Johnson, Bosch, Novo Nordisk, Henkel, исследования центра Gartner, Массачусетского технологического института.

В результате анализа существующих данных о функционировании устойчивых организаций были выявлены как дефекты систем управления, препятствующие достижению устойчивости, так и возможности изменения управленческих систем для обеспечения ее роста.

Система управления устойчивой организацией характеризуется комплексом взаимосвязанных особенностей. Она должна выстраиваться не только на соответствующем наборе показателей эффективности, чем чаще всего и ограничиваются управленческие модели для соответствия требованиям сертифицирующих и регулирующих органов. Архитектура системы управления устойчивой организацией должна выстраиваться на организационных стандартах, охватывающих всю цепочку создания стоимости, всю партнерскую сеть компании, от поставщиков до потребителей. Единство операционных стандартов в своей сфокусированности на целях устойчивости является необходимым условием для ее достижения.

Однако такая модель в архитектонике системы управления является результатом, а не фактором формирования. Поэтому наш анализ показал, что для создания дееспособной модели управления устойчивой организацией необходимо наличие системообразующих блоков, своего рода фундамента. Фундаментом же системы управления устойчивым развитием являются следующие атрибуты:

- в ценностях лидера — приоритет долгосрочных целей над краткосрочными;

¹² Delmas M., Durand R. (2018). Measuring Business Impacts on Well-Being: A Goal Oriented Approach // Compendium of Selected Papers on Measuring the Impacts of Business on Well-Being and Sustainability, Organization of Economic Cooperation and Development. Режим доступа: <https://ssrn.com/abstract=3456265> (дата обращения: 21.08.2022).

• при выборе технологии производства — уровень воздействия на окружающую среду важнее, чем цена оборудования.

При наличии этих факторов в организационной культуре может сформироваться безусловная синхронность приоритетов с ценностями лидера. А в модели планирования, контроля и стимулирования

персонала будет соблюдаться приоритет долгосрочных показателей оценки над краткосрочными.

Только наличие всех элементов архитектоники системы управления и их соответствующего взаимного влияния даст уверенность в том, что компания работает на принципах устойчивого развития и способна достичь цели устойчивого развития.

Список литературы

Галяткина О.Н. (2012). Методический подход к формированию системы показателей для обеспечения устойчивого функционирования организации // Вестник университета. № 1. С. 21–23.

Долгая А.А. (2014). Понятие и модель системы управления организацией // Ученые записки Российской Академии Предпринимательства. № 38. С. 44–53.

Долгая А.А. (2015). Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. № 1 (30). С. 19–22.

Юрченко Т.И. (2012). Инструментарий обеспечения устойчивого функционирования организации // Вестник университета. № 11. С. 215–221.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics // Long Range Planning. V. 43, no. 2-3. Pp. 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Delmas M.A., Gergaud O. (2014). Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business // Family Business Review. V. 27, no. 3. Pp. 228–243. <https://doi.org/10.1177/0894486514538651>

Dilts R.B., Falcone E., Meiss I., Roy G. (2019). The PERICEO Tool: Teams and Organizations, Develop Your Capacity for Collective Intelligence. Scotts Valley: Dilts Strategy Group, 180 p.

Dolgaya A., Kovbasyuk O., Altunina V. (2020). Organizational Culture Power as a Factor of Governance Model Implementation // E3S Web Conf. V. 208. Art. Num. 06013. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020806013>

Edgeman R., Williams J. A. (2014). Enterprise self-assessment analytics for sustainability, resilience and robustness // The TQM Journal. V. 26, no. 4. Pp. 368–381. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2014-0012>

Epstein M.J., Roy M.-J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles // Journal of General Management. V. 29, no. 1. Pp. 15–31.

Geradts T.H.J., Bocken N.M.P. (2018). Driving Sustainability-Oriented Innovation // MIT Sloan Management Review. V. 60, no. 2. Pp. 78–83

Morse J.M., Mitcham C., Hupcey J.E., Tasón M.C. (1996). Criteria for concept evaluation // Journal of Advanced Nursing. V. 24, no. 2. Pp. 385–390. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1996.18022.x>

Robbins S.P. (1996). Organizational Behavior: concepts, controversies, applications. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 752 p.

Reference

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), “From Strategy to Business Models and onto Tactics”, *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2-3, pp. 195–215, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Delmas M.A., Gergaud O. (2014), “Sustainable certification for future generations: the case of family business”, *Family Business Review*, vol. 27, no. 3, pp. 228–243, <https://doi.org/10.1177/0894486514538651>

Dilts R.B., Falcone E., Meiss I., Roy G. (2019), *The PERICEO Tool: Teams and Organizations, Develop Your Capacity for Collective Intelligence*, Dilts Strategy Group, Scotts Valley, CA, US, 108 p.

Dolgaya A.A. (2014), “Notion and model of organizational management system”, *Rol' i mesto predprinimatel'stva v ekonomike Rossii*, no 38, pp. 44–53.

Dolgaya A.A. (2015), “Organizational culture as a company management system design factor”, *Business. Education. Law*, no. 1 (30), pp. 19–22.

Dolgaya A., Kovbasyuk O., Altunina V. (2020), “Organizational Culture Power as a Factor of Governance Model Implementation”, *E3S Web Conf.*, vol. 208, article number 06013, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020806013>

Edgeman R., Williams J.A. (2014), “Enterprise self-assessment analytics for sustainability, resilience and robustness”, *The TQM Journal*, vol. 26, no. 4, pp. 368–381, <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2014-0012>

Epstein M.J., Roy M.-J. (2003), “Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles”, *Journal of General Management*, vol. 29, no. 1, pp. 15–31.

Galyatkina O. H. (2012), “Methodological approach to developing a system of indicators to ensure the sustainable functioning of the organisation” = “Metodicheskii podkhod k formirovaniyu sistemy pokazatelei dlya obespecheniya ustoichivogo funktsionirovaniya organizatsii”, *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 21–23.

Geradts T.H.J., Bocken N.M.P. (2018), “Driving Sustainability-Oriented Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 60, no. 2, pp. 78–83.

Jurchenko T. (2012), “Sustainability toolkit for the organisation” = “Instrumentarii obespecheniya ustoichivogo funktsionirovaniya organizatsii”, *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 215–221.

Morse J.M., Mitcham C., Hupcey J.E., Tasón M.C. (1996), “Criteria for concept evaluation”, *Journal of Advanced Nursing*, vol. 24, no. 2, pp. 385–390, <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1996.18022.x>

Robbins S.P. (1996), *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, US.

Rodgers B.L., Jacelon C.S., Knafl K.A. (2018). Concept analysis and the advance of nursing knowledge: State of the Science // *Journal of Nursing Scholarship*. V. 50, no. 4. Pp.451–459. <https://doi.org/10.1111/jnu.12386>

Roos G. (2020). Some issues around moving towards a more sustainable economy // *B+I Strategy, Estrategia*. V. 9. Pp. 66–74.

Sinek S. (2017). *Find your why: a practical guide for discovering purpose for you and your team*. New York: Portfolio/Penguin, 256 p.

Smith S., Mörelius E. (2021). Principle-based concept analysis methodology using a phased approach with quality criteria // *International Journal of Qualitative Methods*. No. 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211057995>

Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review // *British Journal of Management*. V. 14, no. 3. Pp. 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Rodgers B. L., Jacelon C. S., Knafl K. A. (2018), “Concept analysis and the advance of nursing knowledge: State of the Science”, *Journal of Nursing Scholarship*, vol. 50, no. 4, pp. 451–459, <https://doi.org/10.1111/jnu.12386>

Roos G. (2020), “Some issues around moving towards a more sustainable economy”, In: *B+I Strategy, Estrategia*, vol. 9, pp. 66–74.

Sinek S. (2017), *Find your why: a practical guide for discovering purpose for you and your team*, Portfolio/Penguin, New York, US, 256 p.

Smith S., Mörelius E. (2021), “Principle-based concept analysis methodology using a phased approach with quality criteria”, *International Journal of Qualitative Methods*, no. 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211057995>

Tranfield D., Denyer D., and Smart P. (2003), “Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review”, *British Journal of Management*, vol. 14, no. 3, pp. 207–222, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>