

Инструменты менеджмента по внедрению ESG-принципов в промышленной компании

Грошев Игорь Васильевич¹

Д-р экон. наук, д-р психол. наук, глав. науч. сотр.

ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus_tgy@mail.ru

Гололобова Татьяна Михайловна²

Соискатель

ORCID: 0000-0001-8940-8245, e-mail: t.gololobova@gmail.ru

¹Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-кт, 99, г. Москва, Россия

²Автономная некоммерческая организация «Научно-исследовательский институт образования и науки», 123056, Электрический пер., 10, г. Москва, Россия

Аннотация

Цель работы заключается в анализе инструментов, используемых в процессе внедрения ESG-принципов (англ. environmental, social, governance — экологическое, социальное и корпоративное управление) на примере промышленной компании. Задача, которая решалась авторами исследования, заключалась в оценке ESG-политики, ставшей в последнее время приоритетной для развития предприятий промышленного комплекса в современных экономических условиях. Для решения поставленной задачи использовалась методология комплексного подхода и системного анализа, которая и была положена в основу работы. Публикации российских исследователей, посвященные проблематике устойчивого развития в новых российских условиях в отраслевых сферах отечественной экономики, плодотворно развиваемой Российским союзом промышленников и предпринимателей, явились теоретическим основанием, позволившим определить эффективные инструменты менеджмента по внедрению и реализации ESG-принципов. В рамках инструментария отдельно выделены дорожная карта проекта, механизм постановки и выполнения ключевых задач и техническое задание. В итоге был оценен предложенный управленческий алгоритм и представлены его основные составляющие, которые на современном этапе развития российской экономики приобретают приоритетное значение. Полученные результаты исследования можно использовать при разработке направлений промышленного сектора экономики страны, а также стратегического развития инновационного потенциала компаний и предприятий промышленного комплекса.

Ключевые слова: инструмент менеджмента, ESG-политика, промышленная компания, дорожная карта проекта, ресурсы, ключевые задачи, техническое задание, устойчивое развитие

Для цитирования: Грошев И.В., Гололобова Т.М. Инструменты менеджмента по внедрению ESG-принципов в промышленной компании//Управление. 2024. Т. 12. № 4. С. 13–22. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-13-22



Management tools for the implementation of ESG principles in an industrial company

Igor V. Groshev¹

Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Chief Researcher

ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus_tgy@mail.ru

Tatiana M. Gololobova²

Applicant

ORCID: 0000-0001-8940-8245, e-mail: t.gololobova@gmail.ru

¹State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

²Autonomous Non-Profit Organisation "Scientific Research Institute of Education and Science", 10, Elektrichesky pereulok, Moscow 123056, Russia

Abstract

The purpose of the work is to analyse the tools used in the process of implementing ESG principles (environmental, social, governance) on the example of an industrial company. The task that has been solved by the authors of the study is to assess the ESG policy, which has recently become a priority for the development of industrial enterprises in modern economic conditions. To solve this problem, the methodology of an integrated approach and system analysis is used, which is the basis of the study. The publications of Russian researchers devoted to the problems of sustainable development in the new Russian conditions in the sectoral spheres of the domestic economy, fruitfully developed by the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, are the theoretical basis that has allowed us to identify effective management tools for the implementation and realisation of the ESG principles. Within the framework of the toolkit, the project roadmap, mechanism for setting and completing key tasks and terms of reference are separately highlighted. As a result, the proposed management algorithm has been evaluated and its main components have been presented, which are becoming a priority at the present stage of the development of the Russian economy. The obtained research results can be used in the elaboration of directions of the industrial sector of Russia as well as in the elaboration of the strategic development of the innovative potential of companies and enterprises of the industrial complex.

Keywords: management tool, ESG policy, industrial company, project roadmap, resources, key tasks, terms of reference, sustainable development

For citation: Groshev I.V., Gololobova T.M. (2024). Management tools for the implementation of ESG principles in an industrial company. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (4), pp. 13–22. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-4-13-22

Введение / Introduction

В настоящее время современная экономика требует новых подходов к ускоренному внедрению в производство новых и улучшенных продуктов и к усовершенствованию технологий их производства. Чтобы оставаться прибыльным и конкурентоспособным в этих условиях, необходимо постоянно ускорять все процессы на предприятии, сохраняя при этом их качественные характеристики.

ESG-политика (англ. environmental, social, governance — экологическое, социальное и корпоративное управление), ратифицированная на всех уровнях, становится основной движущей стратегической повесткой для развития компании на долгий срок (долгий горизонт планирования) [Денисов, 2023; Сафронов, 2022; Сизова, Сизова, Волобуев, 2023]. Это стратегическая инициатива, которая будет ориентировать компанию на многие десятилетия вперед¹. Поэтому, выбирая данное направление совершенствования, предприятие берет на себя большую ответственность перед всеми заинтересованными сторонами.

Дорожная карта проекта как инструмент ESG-политики / Project roadmap as a tool for implementing ESG policy

Одним из инструментов достижения стратегических целей компании в контексте ESG-политики являются дорожные карты [Цыгалов, Стрижов, 2022]. Дорожная карта проекта — это детальный, комплексный план (механизм) действий, который помогает определить этапы проекта, сроки их выполнения и требуемые ресурсы, позволяет управлять проектом и контролировать ход его выполнения. Пример дорожной карты проекта представлен в табл. 1.

¹ Феоктистова Е.Н., Копылова Г.А., Пуртова Д.Р., Тополя И.В. Повестка устойчивого развития (ESG-повестка) в новых российских реалиях (по материалам опроса компаний май-июнь 2022 г.). Режим доступа: <https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/92c/kpbr0jd8e0mu bja409y4pxjiy2d8l9fo/Povestka-ustoychivogo-razvitiya.pdf> (дата обращения: 27.08.2024).

При многообразии дорожных карт следует соблюдать унификацию рабочих и отчетных документов, исключать дублирования повторяющихся документов, сокращать время на подготовку отчетности. Такая систематизация позволяет расставить приоритеты по темам, определить основные риски реализации поставленных задач и требуемые ресурсы, детализировать механизм достижения целей с учетом рисков и возможностей.

Дорожные карты разрабатываются под определенные типы проектов [Нургалеева, 2022]. Рассмотрим основные из них.

1. Клиентский. Относится к операционной деятельности. Обычно встраивается в основной бизнес-процесс предприятия и включает в себя следующие этапы: инициация, подготовка, пилот, масштабирование, передача продукта проекта в операционную деятельность; подготовка, реализация проекта, передача продукта проекта в операционную деятельность. Примером выступают такие проекты, как постановка готового продукта на производство, его адаптация без дополнительных инвестиций в оборудование.

2. Модернизационный. Реализуются обычно по сокращенной типовой схеме в течение фиксированного срока. Этапы: инициация, реализация проекта, передача продукта проекта в операционную деятельность. Например, снижение потерь или оптимизация локального процесса — производство, операционная деятельность.

3. Проект организационной трансформации деятельности. Относится к развитию изменений и управлению ими. Как правило, является ключевым с точки зрения внедрения изменений в компании. Например, автоматизация и цифровая трансформация деятельности, трансформация бизнес-модели, развитие целевых перспектив (маркетинг и сбыт, производство, бизнес-процессы, персонал), развитие функциональных и/или кросс-функциональных направлений (R&D (англ. research and development — исследования и разработки), проектная деятельность, финансы, бухгалтерия, юридическая деятельность, документооборот, управление персоналом и развитие персонала и т.д.).

Таблица 1

Образец дорожной карты проекта

Table 1. Sample of the project roadmap

Проект по доработке и масштабированию системы оценки производственного персонала на основе разработки моделей компетенции	1-й квартал 2023 г.	2-й квартал 2023 г.	3-й квартал 2023 г.	4-й квартал 2023 г.
	Этапы			
Этап 1. Подготовительный	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится

Окончание табл. 1

Проект по доработке и масштабированию системы оценки производственного персонала на основе разработки моделей компетенции	1-й квартал 2023 г.	2-й квартал 2023 г.	3-й квартал 2023 г.	4-й квартал 2023 г.
Этап 2. Реализация проекта. Разработка матрицы знаний, оценка	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится
Этап 3. Итоговый. Анализ результатов	Не проводится	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется
Задачи				
Этап 1. Подготовительный. Формирование списка производственных цехов для последующего проведения оценки персонала. Информирование персонала согласно распоряжению о проведении оценки компетенции персонала основных и вспомогательных производственных цехов	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится
Этап 2. Реализация проекта. Анализ основных трудовых операций, выполняемых работниками, согласно рабочим и должностным инструкциям. Разработка матрицы знаний и модели компетенций, тестовых заданий, внесение в программу 1С – оценка персонала. Проведение непосредственной оценки и обработка полученных результатов	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется	Не проводится
Этап 3. Анализ результатов. Анализ результатов проведенной оценки. Определение компетенций персонала, требующих дальнейшего развития и организации обучения. Обучение по итогам оценки	Не проводится	Осуществляется	Не проводится	Осуществляется
Ресурсы				
Финансовые	20 000 руб. (по ведомости)	45 000 руб. (по ведомости)	45 000 руб. (по ведомости)	40 000 руб. (по ведомости)
Физические	Имеющаяся материально-техническая база	Имеющаяся материально-техническая база	Имеющаяся материально-техническая база	Имеющаяся материально-техническая база
Отношенческие	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия	Заседания рабочей группы, контроль исполнения, анализ результата, корректирующие действия
Организационные	Информационное собрание с персоналом	Тестирование персонала в программе 1С – оценка персонала	Информационное собрание с персоналом	Тестирование персонала в программе 1С – оценка персонала
Человеческие	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия	Рабочая группа. Эксперты проекта: начальники цехов, главные специалисты предприятия

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

4. Инвестиционный. Примерами данного типа проекта могут быть линейное расширение производства на основе инвестиций, создание новых продуктов, требующих развития производства на основе

инвестиций и большого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Предложение по отнесению проекта к тому или иному типу устанавливается инициативной группой

проекта и утверждается проектным комитетом. Сложные проекты могут быть реализованы в виде программы проектов. Она обычно относится к организационной трансформации деятельности. Проекты в составе этой программы могут соответствовать любому из типов, перечисленных выше. Для программ проектов обязательными являются устав, дорожная карта и типовая презентация программы проектов.

К рабочим документам проекта относятся протоколы заседаний рабочей группы проекта и любые дополнительные материалы, а также документы, необходимые для подготовки, реализации и передачи продукта в операционную деятельность. Ответственность за ведение проектной документации лежит на руководителе проекта.

Уровень детализации задач в сетевом графике реализации проекта должен быть достаточным для его осуществления. Их необходимо сгруппировать в рамках этапов выполнения работ. Обязательным является раздел задач проекта по работе с рисками. Он должен присутствовать явным образом в наборе задач каждого из проектов.

Для упорядочивания работы с дорожными картами по достижению стратегических ESG-целей рекомендуются следующие действия.

1. Общее количество дорожных карт устанавливается в количестве, равном количеству целей компании верхнего уровня. Каждая дорожная карта соответствует своей цели.

2. Проекты, программы проектов и группы задач развития вносятся в дорожные карты кратко согласно установленному шаблону. Поскольку первые могут быть отнесены к нескольким целям, то их возможно дублировать в различных дорожных картах, при этом прогресс реализации соответствующих проектов, программ проектов и групп задач развития контролируется применительно к цели верхнего уровня, относящейся к конкретной дорожной карте.

3. Периодичность обновления дорожных карт составляет не реже одного раза в квартал.

4. Периодичность доклада ответственных о ходе реализации проектов/программ, проектов/групп задач развития определяется генеральным директором.

5. Разделы дорожных карт соответствуют задачам развития как компании в целом, так и отдельных продуктовых направлений.

Рассмотрим порядок работы проектных групп/команд в рамках проектной деятельности. Проектная группа формируется на этапе эскизного проектирования. Определяются роли участников группы в проекте — лидер проекта, руководитель проекта, участник проектной команды, эксперт проектной команды.

После утверждения эскиза проекта (первая версия базового пакета документов проекта) необходимо точно определить функциональные обязанности участников в рамках проектной команды — CEO, CFO, CAO, CIO, CVO, COO, CSO, CTO, CMO, CDO:

- chief executive officer (англ. руководитель проекта);
- chief financial officer (англ. ответственный за финансы);
- chief accountant officer (англ. главный бухгалтер);
- chief information officer (англ. ответственный за информационные технологии);
- chief visionary officer (англ. ответственный за стратегию и развитие проекта);
- chief operating officer (англ. координатор проекта);
- chief security officer (англ. руководитель службы безопасности);
- chief technical officer (англ. ответственный за технологическую часть проекта);
- chief marketing officer (англ. ответственный за работу с конечными заказчиками);
- chief data officer (англ. ответственный за работу с данными).

Не все из перечисленных ролей могут быть в команде. Однако нужно обязательно определить участников, отвечающих за руководство проектом, техническую реализацию и работу с конечными заказчиками и пользователями продукта проекта.

Обязательным является регулярность встреч команды не реже одного раза в две недели. В ходе встреч необходимо делать обзор фактического выполнения задач проекта с фиксацией положения дел в протоколе заседания проектной команды, а также уточнять задачи, обязательные к дальнейшему выполнению в рамках проекта, сроки и требующиеся ресурсы.

Обновление базового пакета документов и дополнительных документов осуществляется участниками команды по мере необходимости.

Механизм постановки и выполнения ключевых задач как инструмент реализации ESG-политики / Mechanism for setting and fulfilling key tasks as a tool for implementing the ESG policy

Другим инструментом менеджмента, который позволяет реализовывать на практике ESG-стратегию промышленного предприятия, является механизм постановки и выполнения ключевых задач (далее — КЗ) [Сафронов, 2022; Сысоева, 2023]. В КЗ включаются темы, имеющие стратегическое значение для развития предприятия. КЗ не должно быть много: это ведет к их невыполнению. Приоритетными являются

те, которые обеспечивают рост прибыли и конкурентоспособности предприятия.

КЗ – это задача для структурного подразделения предприятия, при реализации которой будут гарантированно выполнены запланированные стратегические цели по объемам продаж и прибыли: по конкретному продукту, по конкретному потребителю, по развитию в целом продуктового направления.

КЗ должна ориентироваться:

- на создание нового продукта для развивающейся отрасли применения;
- на улучшение конкретных показателей качества в действующем ассортименте с достижением уровня выше конкурентных аналогов на рынке;
- на внедрение действующего ассортимента для новых потребителей;
- на достижение показателя рентабельности;
- на улучшение сервиса и расширение спектра различных услуг для потребителя.

Существуют критерии, которые определяют, что задача является ключевой на год. Именно на их основе принимается решение о включении конкретных продуктов в документ «Ключевые задачи» на следующий год. Пример критериев КЗ представлен в табл. 2.

Департаменты продаж на основании вышеизложенных критериев, в рамках подготовки к бюджету планов-минимумов и планов-максимумов, формулируют и предоставляют экспертному совету «Ключевые задачи» согласно следующим блокам:

- задачи по созданию нового продукта;
- задачи по улучшению качества;
- задачи по повышению доходности убыточных и мало доходных продуктов;
- задачи по улучшению сервисного обслуживания (логистика, тара, рекомендации по применению).

Все КЗ сопровождаются техническим заданием. В техническом задании на КЗ отражается следующая информация (структурированная по блокам).

1. Объемы. Емкость рынка ближнего зарубежья, Российской Федерации, дальнего зарубежья, предполагаемый уровень продаж на ближайшие 3–5 лет, основные крупные потребители/потребность (по приоритетности).

2. Цена, себестоимость. Предполагаемая цена продукта, требуемые себестоимость (полная, сырьевая) и рентабельность продукта, уровень цен на аналогичные продукты на рынках.

3. Потребители. Потенциальные потребители (не менее двух-трех по приоритетности), область применения продукта, используемый каждым потребителем аналог, который предполагается вытеснить, главные условия вытеснения конкурентов.

4. Конкуренты. Основные конкуренты-производители указанного в техническом задании продукта (фирма, название аналога, паспорт качества конкурента), предоставление образца каждого конкурента и акт испытания образца до начала НИР, сравнительные данные всех конкурентов, уровень каждого из них.

Таблица 2

Критерии КЗ

Table 2. Criteria for the key task

Критерии	Обоснование к критерию для утверждения КЗ
Объем продаж, т – доля КЗ в общем объеме продаж (департамент продаж)	Перспективный объем продаж
Прибыль, рентабельность	Требуется решения по прибыли
Отрасль применения на рынке	Развивающаяся отрасль применения
Выход на дальнее зарубежье	Востребован на экспорт
Потребители (не менее трех). Потребность в продукте каждого потребителя	Несколько потенциальных потребителей и оценка их потенциальных потребностей в продукте
Качество – уровень (относительно конкурента)	Требуется улучшение качества для выхода на рынок
Конкурентность на рынке по сравнению с другими производителями (рейтинг среди производителей по соотношению качество/себестоимость)	Требуется повысить конкурентность перед другими производителями
Имеющаяся технология – уровень по сравнению с мировыми аналогами	Оценка специалистов
Наличие ресурсов для выполнения КЗ: 1) научная база; 2) специалисты; 3) сырье	Имеются ресурсы для решения КЗ
Мощность схемы: • обеспечена; • не обеспечена	Имеются возможности размещения на производственной площадке

Окончание табл. 2

Критерии	Обоснование к критерию для утверждения ключевой задачи
Затраты на создание новой схемы: • требуются; • не требуются	Окупаемость затрат – не более трех лет
Затраты на регистрацию REACH, сертификацию	Окупаемость затрат – не более 6 месяцев
Сроки выполнения по этапам: • научно-исследовательские работы (далее – НИР); • опытно-производственная операция (далее – ОПО); • опытно-промышленные испытания (далее – ОПИ); • серийные отгрузки; • стабилизация в цехе	Требуемые сроки реализации – не более одного-двух лет
Вывод	Какой прорыв дает данная КЗ в следующем году и на перспективу

Примечание: REACH – англ. registration evaluation authorisation and restriction of chemicals (регистрация, оценка, разрешение и ограничение химических веществ)

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

5. Качество продукта. Требования по показателям качества – отдельно для каждого потребителя, выделение ключевых потребительских свойств для вытеснения аналогов, требования к продукту по экологическим показателям, особые требования потребителя (вне технических условий и государственных стандартов), способы применения продукта по линии потребителя, названия сырьевых компонентов, с которыми продукт будет использоваться (для проработки совместимости), условия его хранения у потребителя, методики испытаний, отражающие применение продукта, у потребителя, лабораторное оборудование, используемое при испытаниях у каждого потребителя.

6. Документация. Требуемые новая техническая документация и испытания в сертификационных центрах, требования к разрешительной документации по экологии продукта, к информации в паспорте.

7. Сервис. Условия транспортировки продукта, условия к таре и фасовке, комплексные поставки с другими продуктами.

8. Сроки организации производства. Сроки выполнения задачи (по этапам: НИР/ОПО/ОПИ / серийные отгрузки).

9. Возможные затраты на организацию производства. Возможность наложения нового продукта на существующую схему, модернизация последней, создание новой схемы, ориентировочный уровень затрат на схему, затраты по разработке продукта (привлечение стороннего специалиста, стоимость испытаний и разрешительных сертификатов), приобретение нового лабораторного оборудования.

Механизм выполнения КЗ опирается на систему контроля различных показателей по следующим блокам.

Показатели качества. Для проведения анализа выполнения КЗ представляются статистический ана-

лиз по показателю качества за период не менее трех месяцев с нарастающим итогом; графики по этому показателю на основании статистических данных с выводами, предложениями, мероприятиями, сроками и ответственными; графики по показателю качества с выделением отклонений (пиков), которые получились лучше или хуже; условия лучших пиков на графике по показателю качества; причины худших пиков на данном графике.

Критерии, влияющие на показатель качества. В целях проведения анализа выполнения КЗ предлагаются статистический анализ по технологическим критериям, воздействующим на этот показатель за период не менее трех месяцев; графики по технологическим критериям с указанием того, как фактические данные в цехе совпадают с теоретическими графиками центральной лаборатории (далее – ЦЛ); графики по технологическим критериям с выделением отклонений (пиков), которые получились лучше или хуже, чем в лабораторных условиях; решения по устранению отклонений; материалы по отклонениям с указанием сроков выполнения и ответственных.

Себестоимость. Для проведения анализа выполнения КЗ представляются расчеты плановой и фактической себестоимости; цель по конкурентной себестоимости.

Мероприятия по схеме. В целях проведения анализа выполнения КЗ предлагаются техническое задание на проектирование схемы, в том числе на ее автоматизацию и автоматизированные системы управления технологическими процессами; совмещенный проект на выполнение работ по КЗ.

Для эффективной реализации КЗ необходимо обеспечивать информирование соответствующих служб. Руководители, получив копию утвержденных

КЗ, включают мероприятия в план своего подразделения в соответствии с компетенциями исполнителей по выполнению конкретной задачи.

Ход реализации этапов КЗ рекомендовано контролировать по типовым вопросам, которые представлены в табл. 3.

Особо важные направления работы для эффективного решения КЗ: получение информации со стороны путем изучения лабораторного образца, получение информации через опытные партии (от производителя либо от потребителя), заключение договоров со специалистами, составление технического задания на проекты новых продуктов, механизм

решения (не менее двух вариантов), определение лояльных и нелояльных потребителей.

Составление графика необходимых командировок для потребителей в целях продвижения КЗ, а именно договоренность и сроки испытания лабораторных образцов, опытных партий, предоставление методик испытания, способов применения и др., является одной из КЗ.

Правильная постановка КЗ для структурных подразделений – залог эффективного распределения ресурсов для их выполнения и, как следствие, реализация стратегических целей предприятия в кратчайшие сроки.

Таблица 3

Вопросы по контролю за выполнением КЗ

Table 3. Questions on monitoring the implementation of the key tasks

1. Этап до НИР
1. Наличие образца конкурента. 2. Наличие промышленной партии аналога-конкурента для изучения свойств. 3. Требования конкретных потребителей. 4. Акт испытания образца-конкурента на соответствие заявленным требованиям. 5. Методики испытаний, согласованные с потребителями
2. Этап НИР
1. Подходы, механизмы по достижению поставленной цели. Не менее двух параллельных вариантов механизма решения задачи. 2. Наличие новых видов сырья для проведения НИР. Отсутствие дефицита, требуемая цена на сырье. 3. Организация входного контроля сырья и сотрудничество с поставщиком, профилактическая работа с поставщиком по обеспечению требований производства к сырью. 4. Взаимодействие со сторонними специалистами по НИР. 5. Выполнение договоров со сторонними специалистами. 6. Качество по основным показателям: цель/факт. 7. Требования по экологии. 8. Критерии (не менее трех-четырех) по каждому показателю. 9. Нерешенные вопросы в ходе НИР. 10. Причины переносов сроков. Дальнейшие решения. 11. Себестоимость: цель/факт. 12. Структура плановой себестоимости. Влияние на снижение себестоимости статей. 13. Проведение лабораторных испытаний у потребителя. Получение заключения на лабораторный образец. 14. Утверждение лабораторного отчета. Протокол по приемке технологии.
3. Этап ОПО
1. Согласование с потребителем проведения ОПИ за один-два месяца до начала проведения ОПО. 2. Утвержденный план по ОПО на текущий месяц. 3. Предварительный план ОПО на следующий месяц. 4. Программа ОПО. С критериями и идеальным графиком. Критерии по стадиям для быстрого переноса НИР в цех. 5. Распоряжение на ОПО. Подготовка к ней заблаговременно. 6. Взаимодействие со сторонними специалистами по проведению ОПО (если их участие предусмотрено). 7. Сроки проведения ОПО (заявка на наработку со сроками и объемом). 8. Наличие сырья для ОПО: заявка, закупка. 9. Готовность схемы к проведению ОПО. Акт приемки. 10. Планирование производства за 3–6 месяцев до начала серийных поставок. 11. Проведение ОПО с совместным рецептированием специалистами ЦЛ, инженерно-техническими работниками цеха. 12. Качество по основным показателям: цель/факт. 13. Нерешенные вопросы в ходе ОПО. Причины несовпадения результатов НИР и ОПО. 14. Причины переносов сроков. Решение. 15. Себестоимость: цель/факт по ОПО. Материальный баланс. 16. Утверждение производственного отчета. 17. Проведение технического совета. Принятие дальнейших решений. 18. Упаковка продукта, сервис. 19. Внесение изменений в техническую документацию
4. Этап ОПИ
1. Потребители (не менее двух-трех) и их потребность в объемах. 2. Программа внедрения на каждого потребителя. 3. План командировок. 4. Область применения. 5. Особые требования на линии у потребителя. 6. Сроки и условия проведения ОПИ. 7. Проведение промышленных испытаний у потребителя (при необходимости с выездом технического специалиста).

4. Этап ОПИ
8. Нерешенные вопросы в ходе ОПИ. 9. Заключение от потребителя. 10. Согласование серийных отгрузок не менее чем в течение трех месяцев
5. Этап серийных отгрузок
1. Утверждение постоянных расходных норм. 2. Себестоимость: цель/факт. 3. Готовность технологической схемы для серийных наработок. 4. Нерешенные вопросы по цеху. 5. Обеспечение производства сырьем для серийных поставок. 6. Продажи: ежемесячный план/факт. 7. Причины отклонений по объемам продаж нового продукта. Решения по восполнению объемов по резервному планированию

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Детально составленное техническое задание на выполнение КЗ, учитывающее требования потребителей, развитие рынка и имеющиеся ресурсы, обеспечивает реализацию задачи в утвержденные сроки, быстрое внедрение, минимизацию рисков и ошибок.

Механизм решения КЗ предусматривает вклад специалистов разных подразделений и служб в соответствии с этапами совмещенного графика проекта. Ход выполнения совмещенного графика проекта систематически контролируется, и принимаются оперативные меры к безусловному достижению цели.

КЗ достигнута тогда, когда внедрение технологии в компании и для потребителей завершено с положительным результатом, идут серийные отгрузки продукта без замечаний и с прибылью.

Техническое задание как инструмент реализации ESG-политики компании / Terms of reference as a tool for implementing the company's ESG policy

Другим важным инструментом реализации ESG-стратегии на практике является техническое задание — основной документ проекта, которым устанавливаются его цели и задачи, номенклатура и назначение продуктов проекта, технические и иные значимые характеристики проектируемого производства (и/или продуктов), порядок и последовательность необходимых стадий реализации проекта, создания продуктов (включая описание технологии) и контроля его качественных параметров². Квалифицированное техническое задание — залог успешного выполнения проектных решений.

Техническое задание — важный и необходимый этап создания проекта. Правильно выполненное

техническое задание с указанием цели, качества готовой продукции и критериев, влияющих на качество, — успех эффективного проектирования [Шевчук, 2023]. Оно состоит из нескольких основных частей, включающих следующее.

1. Общая часть: источник финансирования, предварительная документация.

2. Технологическая часть:

- исходные данные для проектирования технологического процесса;

- требования к качеству сырья, рекомендации по обеспечению требуемых конкурентных показателей качества (фактические/требуемые);

- влияние показателей входного контроля сырья на качество готовой продукции для различных потребителей;

- требования к качеству технологических атрибутов;

- обеспечение точности дозирования сырья для стабилизации качества с указанием допустимой погрешности;

- склады хранения сырья и готовой продукции для обеспечения необходимого объема для их хранения.

3. Энергетика и снижение энергопотребления: показатели энергопотребления по всем видам, предложения по экономии ресурсов, включающие предложения по совершенствованию технологий и доработке существующего оборудования.

Заключение / Conclusion

Вектор успешного развития современной экономики лежит в плоскости усиления роли науки и новейших разработок не только импортозамещающего характера, но и в большей степени импортоопережающего направления. Производство продукции должно осуществляться по инновационным ресурсосберегающим технологиям, обеспечивающим экологическую безопасность окружающей среды и человека. Необходим также комплексный подход к одновременному

² Николаев Б. ESG-фактор в условиях международной нестабильности. Режим доступа: https://www.ng.ru/ng_energiya/2023-02-13/9_8659_instability.html (дата обращения: 30.08.2024).

решению задач по увеличению объемов, повышению качества и снижению затрат, автоматизации, по совершенствованию автоматизированных систем управления технологическими процессами.

Без стратегии развития, основанной на точном планировании и прогнозировании, не определить конечной цели. Цель — не только достижение конкретного результата, выраженного в тоннах, показателях качества и себестоимости. Прежде всего это взгляд в будущее компании, система ориентиров для правильного долгосрочного развития, обеспечивающего рост прибыли и конкурентоспособности в определенный временной промежуток. Правильно поставить перспективную цель сложнее, чем ее выполнить.

В стратегии развития предприятия необходимо изучить все точки возможного роста, определить перспективы наращивания научного и технического потенциала, опережающей политики в отношении развития продуктов перспективного рынка и про-

дуктов с улучшенными потребительскими свойствами, превосходящими актуальные ожидания потребителей. Именно в этом основа устойчивого развития любой компании.

Чтобы правильно составить программу развития предприятия на перспективу, необходимо определить цели по повышению эффективности проектов и инвестиций, сроки выполнения проекта от начала до выхода на планируемую мощность, создать на предприятии систему профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников, сформировать психологию коллектива, направленную на постоянное совершенствование.

Таким образом, одна из основных задач менеджмента и инструментов по внедрению ESG-принципов в промышленной компании — сделать своей постоянной целью непрерывное совершенствование продукции и услуг, чтобы в современных экономических условиях быть конкурентоспособным предприятием.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Денисов М.В. Объективные ограничения текущего вектора развития ESG-перехода. Экономика и управление. 2023;9(29):1077–1085. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1077-1085>

Нургалева А.Р. ESG-принципы управления современным предприятием. В кн.: Экономика и управление: теория, методология, практика: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, г. Уфа, г. Шэньян, 20 мая 2022 г. Уфа: Уфимский университет науки и технологий; 2022. С. 167–170. <https://doi.org/10.33184/eutmp2022-2022-05-20.39>

Сафронов С.Б. ESG-факторы — риски и возможности. Современные технологии управления. 2022;1(97).

Сизова Д.А., Сизова Т.В., Волобуев Н.А. Устойчивое развитие и ESG-стратегии: новая эпоха управления. В кн.: Экономическое развитие в XXI веке: тенденции, вызовы, перспективы: сборник научных трудов XI научно-практической конференции, часть 1, Москва, 6 апреля 2023 г. М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; 2023. С. 77–83.

Сысоева Е.В. Применение ESG-принципов в управлении компаний как способ повышения конкурентоспособности. Финансовые рынки и банки. 2023;1:26–30.

Цыгалов Ю.М., Стрижов С.А. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний. Управленческое консультирование. 2022;7(163):88–95. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-88-95>

Шевчук А.В. ESG — современная стратегия экологизации экономики России. В кн.: Глобальные вызовы и национальные экологические интересы: экономические и социальные аспекты: сборник материалов XVII международной научно-практической конференции Российского общества экологической экономики, Новосибирск, 3–8 июля 2023 г. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук; 2023. С. 71–81.

REFERENCES

Denisov M.V. Objective limitations of the current vector of ESG transition development. Economics and Management. 2023;9(29):1077–1085. (In Russian). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1077-1085>

Nurgaleeva A.R. ESG principles of managing a modern enterprise. In: Economics and management: theory, methodology, practice: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference, Ufa, Shenyang, May 20, 2022. Ufa: Ufa University of Science and Technology; 2022. Pp. 167–170. (In Russian). <https://doi.org/10.33184/eutmp2022-2022-05-20.39>

Safronov S.B. ESG factors — risks and opportunities. Modern management technologies. 2022;1(97). (In Russian).

Shevchuk A.V. ESG is a modern strategy for greening the Russian economy. In: Global challenges and national environmental interests: economic and social aspects: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference of the Russian Society for Ecological Economics, Novosibirsk, July 3–8, 2023. Novosibirsk: Institute of Economics and Industrial Engineering within the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences; 2023. Pp. 71–81. (In Russian).

Sisoeva E.V. Application of ESG principles in company management as a way to increase competitiveness. Financial Markets and Banks. 2023;1:26–30. (In Russian).

Sizova D.A., Sizova T.V., Volobuev N.A. Sustainable development and ESG strategies: a new era of governance. In: Economic development in the XXI century: trends, challenges, prospects: Proceedings of the XI Scientific and Practical Conference, part 1, Moscow, April 6, 2023. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2023. Pp. 77–83. (In Russian).

Tsygalov Yu.M., Strizhov S.A. ESG transformation policies and procedures for Russian companies. Administrative Consulting. 2022;7(163):88–95. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-88-95>