

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32

УДК 330.341.1(045)

JEL M10

Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия

А.В. Колобов

ООО «Севергрупп», Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-9003-7805>

АННОТАЦИЯ

Сегодня экономическая ситуация предприятия зависит от динамики изменений внешних факторов, непосредственно оказывающих воздействие на развитие предприятия, и это существенно усложняет систему принятия решений руководством, направленных на повышение устойчивости внедряемых изменений. При этом на задачу влияет отсутствие понимания, на каком этапе устойчивого развития находится само предприятие, чтобы правильно сделать выбор набора инструментов (методов и практик) трансформационного проекта. В статье описано поступательное движение организации по пути устойчивого развития, раскрывается понятие устойчивого развития и рассматриваются существующие подходы к ее реализации. Проблема устойчивого развития рассматривается отечественными и зарубежными авторами. Результатом работы является подход к оценке уровня устойчивого развития предприятия, в ходе которого применяется матрица оценки уровня зрелости в разрезе этапов развития компании. В качестве ресурсов реализации проекта развития предлагается использование проектного офиса, структура которого приводится в статье. В статье предложен набор принципов устойчивого развития, позволяющий обеспечивать продвижение и поддержку преобразований. Для поддержки процессов регулярного анализа достижения целей устойчивого развития предлагается применить методы анализа деятельности в рамках системы менеджмента. Автор предлагает воспользоваться системой аудитов, определен набор показателей анализа качества аудита и список оценочных вопросов. Сделан вывод, что система оценки уровня устойчивого развития предприятия адекватна и эффективна в долгосрочной перспективе. Применение представленного методологического подхода на базе предложенных одиннадцати элементов в практической деятельности предприятий позволит определить точки приложения усилий и правильно выбрать перечень применяемых инструментов. Предложенные подходы способствуют обеспечению устойчивости полученных результатов и рациональному использованию ресурсов в ходе проводимых изменений.

Ключевые слова: экономическая устойчивость; устойчивость развития; диагностирование; развитие предприятия; менеджмент

Для цитирования: Колобов А.В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):21-32. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32

ORIGINAL PAPER

Key Principles of Sustainable Development of a Company's Business System

A.V. Kolobov

LLC "Severgroup", Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-9003-7805>

ABSTRACT

Nowadays, the economic situation of a company is influenced by the dynamics of changes in external factors that directly affect the company development. This significantly complicates the decision-making system of the management aimed at improving the sustainability of implemented changes. At the same time, the problem is affected by the lack of understanding at what stage of sustainable development the enterprise itself is in order to choose a set of tools correctly (methods and practices) for a transformational project. The paper describes the progressive movement of the organization along the path of sustainable development, reveals the concept of sustainable development and examines existing approaches to its implementation. The problem of sustainable development is considered by domestic and foreign authors. The result of the work is an approach to assessing the level of sustainable development of a company, which uses a matrix for assessing the level of maturity in the context of the company's development stages. There has been proposed the structure of the project

© Колобов А.В., 2020

office as a resource for the implementation of its development. The paper offers a set of sustainable development principles which allow to ensure for the promotion and support of transformation. To support the processes of regular analysis of the achievement of the sustainable development goals, it is proposed to apply methods of activity analysis within the management system. The author suggests to use a system of audits, defines a set of analysis indicators of audit quality and the list of evaluation questions. It is concluded that the system for assessing the level of sustainable development of the enterprise is adequate and effective in the long term. The application of the presented methodological approach based on the proposed eleven elements in the practical activities of enterprises will allow determining the points of application of efforts and correctly choosing the list of tools used. The proposed approaches contribute to ensuring the sustainability of the results obtained and the rational usage of resources in the course of the ongoing changes.

Keywords: economic sustainability; development sustainability; diagnosis; enterprise development; management

For citation: Kolobov A.V. Key principles of sustainable development of a company's business system. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):21-32. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32

Введение

В условиях быстро меняющейся экономической ситуации, чтобы быть конкурентоспособными, промышленным предприятиям важно эффективно функционировать и развиваться в соответствии с современными требованиями [1, 2]. Готовность предприятия к изменениям характеризуется уровнем устойчивости развития. Низкая готовность предприятия не позволяет удерживать уже внедренные преобразования и блокирует возможность дальнейшего развития [3]. В этих условиях актуальным представляется задача оценки текущего уровня развитости производственной системы, чтобы определиться с набором инструментов (методов и практик) трансформационного проекта [4].

В настоящее время выделяют несколько подходов к определению устойчивости, что затрудняет проведение оценки устойчивого развития предприятия [5, 6]. Автор предлагает за основу взять ГОСТ Р 54598.1–2015 «Менеджмент устойчивого развития», в котором понятие «устойчивое развитие (sustainable development): развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности. Ожидаемый результат — непрерывное улучшение деятельности на пути устойчивого развития».

Принципы устойчивого развития

Для обеспечения устойчивого развития предприятия его управление должно быть основано на принципах, соответствующих его ценностям. Предприятие может выбрать и определить дополнительные принципы, соответствующие ее ценностям, общепринятым этическим нормам и менеджменту устойчивого развития. Автором

предлагаются следующие одиннадцать принципов [7–11]:

1. Ценности: поведенческие модели персонала, модели лидерства, ответственное, заинтересованное отношение к работе.
2. Стратегия: четкое понимание своего направления развития, рынков сбыта и потребностей клиентов, правильная и эффективная система целеполагания.
3. Целеполагание: четкая связь между достижением ключевых показателей эффективности (КПЭ) и различными формами вознаграждения. Формирование спроса на инструменты бизнес-системы для достижения амбициозных целей.
4. Вовлеченность: физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Важнейшей функцией руководителей всех уровней является рост вовлеченности персонала.
5. Организационная структура: четкое разграничение ролей, выделены связи и уровни управления.
6. Клиентоориентированность: руководители всех уровней и персонал предприятия должны знать своих клиентов и их ключевые требования.
7. Система учета: оперативная и актуальная информация для принятия управленческих решений.
8. Безопасность труда: лидерство и пример руководителей.
9. Инфраструктура бизнес-системы: проектный офис развития бизнес-системы с задачами воспитания лидеров изменений и расшивка узких мест бизнес-процессов через личный пример применения инструментов постоянного совершенствования.

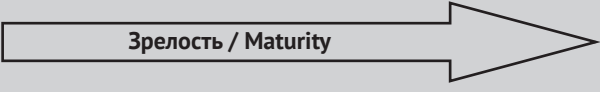
Принципы / Principles	Практика / Practice	Этапы достижения организацией устойчивого развития / Stages of the company's achievement of sustainable development			
		Зрелость / Maturity 			
Соблюдение этических норм / Compliance with ethical standards					Дополнительные планы и цели, определяемые организацией, могут быть дополнительно внесены в матрицу / Additional plans and goals defined by the company can be added to the matrix
Вовлеченность / Involvement					
Ответственное руководство / Responsible leadership					
Прозрачность / Clarity					

Рис. 1 / Fig. 1. Пример матрицы устойчивого развития / Example of a sustainable development matrix

Источник / Source: Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 37101–2018 / National standard of the Russian Federation GOST R ISO 37101–2018.

10. Роль генерального директора: желание и стремление руководства разных уровней взять на себя дополнительную ответственность в первую очередь влияет на успешность проекта.

11. Конфигурация бизнес-системы: единое видение конфигурации и наполнения бизнес-системы у ключевых руководителей, чтобы она была правильно сфокусирована.

Каждое предприятие должно регулярно определять текущее состояние в области устойчивого развития [12]. Одним из инструментов для этих целей является матрица зрелости (рис. 1).

К разработке матрицы зрелости важно привлекать заинтересованные стороны с различными функциями, при этом необходимо достигнуть согласованных позиций по наиболее ответственным методам и этапам. Запись в каждой ячейке должна в максимально возможной степени однозначно отражать объективные способы и результаты достижения цели в области устойчивого развития. Корректировка матрицы должна отражать изменившиеся обстоятельства, значимость заинтересованных сторон, обязательные требования и т.д. Автором предлагается в качестве матрицы устойчивого развития промышленного предприятия табл. 1.

Ресурсы и методы диагностики принципов

Задачи и проблемы в области устойчивого развития необходимо решать на основе процесса применения специальных методов, выбор которых зависит от потребностей предприятия и уровня зрелости процесса устойчивого развития.

Для внедрения на предприятии принципов устойчивого развития в повседневную деятельность персонала необходимо выделение соответствующих ресурсов и обеспечение компетентности персонала. Для этого в рамках компании формируется проектный офис (рис. 2).

Уникальные роли проектного офиса для обеспечения устойчивого развития представлены следующими позициями [13]:

1. Поиск «точек роста». Непрерывный поиск и расшифровка «узких мест». Способность мобилизовать ресурсы предприятия вокруг новых идей.

2. Совершенствование бизнес-процессов. Эффективная организация проектной работы по совершенствованию бизнес-процессов. Способность адаптировать сложные инструменты оптимизации под задачи бизнеса.

Таблица 1 / Table 1

**Матрицы устойчивого развития промышленного предприятия /
Industrial enterprise sustainable development matrices**

Принципы (Описание) / Principles (Description)	Этапы зрелости предприятия / Enterprise maturity stages		
	1. Красный / Red	2. Желтый / Yellow	3. Зеленый / Green
1. Ценности компании. Руководством компании сформулированы и используются в принятии решений ценности компании. Сформулирована модель лидерства / 1. Company values. The company's management formulates and uses the values of the company in decision-making. Leadership model formulated	Ценности сформулированы / Values are formulate	Ценности декларируются. Сотрудники знают о ценностях и понимают их важность / Values are declared. Employees are aware of values and understand their importance	Происходит оценка персонала по ценностям. Сотрудники руководствуются ценностями при принятии решения / The personnel are assessed according to their values. Employees are guided by values when making decisions
2. Стратегия. Компания понимает свою стратегию развития, построенную на рынках сбыта и потребностях клиентов / 2. Strategy. The company understands its development strategy based on sales markets and customer needs	Существуют отдельные стратегические опции / There are separate strategic options	Компания понимает и анализирует свои сильные и слабые стороны. Разработана стратегия развития компании / The company understands and analyzes its strengths and weaknesses. Company development strategy developed	Существует механизм оценки продвижения к выбранной стратегии. Стратегия актуализируется в соответствии с внешними вызовами / There is a mechanism for assessing progress towards the chosen strategy. The strategy is updated in accordance with external challenges
3. Целеполагание. Внедрено целеполагание от стратегии компании, создающее в организации спрос на инструменты бизнес-системы / 3. Goal setting. Introduced goal-setting from the company's strategy, which creates a demand in the organization for tools of the business system	Стратегические цели компании не каскадированы до уровня руководителей структурных подразделений или цели декомпозированы до уровня руководителей структурных подразделений не каждому уровню управления / The strategic goals of the company are not cascaded to the level of heads of structural divisions or the goals are decomposed to the level of heads of structural divisions not to every level of management	Стратегические цели компании каскадированы без разрывов до уровня руководителей структурных подразделений включительно / The strategic goals of the company are cascaded without breaks to the level of heads of structural divisions inclusive	Стратегические цели компании каскадированы без разрывов до уровня начальников подразделений включительно. Цели актуальны и амбициозны, чем создают потребность в применении новых инструментов для достижения цели (наблюдается тренд на увеличение цели; цели соответствуют лучшим практикам, амбиция достигается для 25–30% целей) / The strategic goals of the company are cascaded without breaks up to the level of heads of departments inclusive. The goals are relevant and ambitious, which creates the need to use new tools to achieve the goal (there is a trend towards an increase in the goal; goals correspond to best practices, ambition is achieved for 25–30% of goals)
4. Вовлеченность. Регулярно оценивается уровень вовлеченности сотрудников в достижение целей компании. Реализуются корректирующие мероприятия, влияющие на рост вовлеченности / 4. Involvement. The level of employee involvement in achieving the company's goals is regularly assessed. Corrective measures are implemented that affect the growth of engagement	Компания осознает необходимость измерения вовлеченности сотрудников. Измерения не проводятся / The company recognizes the need to measure employee engagement. No measurements are taken	Проводятся точечные измерения вовлеченности в отдельных подразделениях. Выделяются ключевые проблемы вовлеченности. Мероприятия по повышению вовлеченности не разрабатываются / Point measurements of engagement are carried out in individual departments. Key issues of engagement are highlighted. Engagement enhancements are not being developed	Существует систематическая оценка вовлеченности в компании с максимальным охватом участников исследования. Разработан и реализуется action-plan по повышению вовлеченности / There is a systematic assessment of engagement in companies with maximum coverage of survey participants. An action-plan to increase engagement has been developed and is being implemented

Продолжение таблицы 1 / Table 1 (continued)

Принципы (Описание) / Principles (Description)	Этапы зрелости предприятия / Enterprise maturity stages		
	1. Красный / Red	2. Желтый / Yellow	3. Зеленый / Green
5. Организационная структура. Структура компании формализована / 5. Organizational structure. The structure of the company is formalized	Организационная структура не формализована / The organizational structure is not formalized	Организационная структура формализована (утверждена), но не соответствует фактической на местах / The organizational structure is formalized (approved), but does not correspond to the actual one in the field	Организационная структура актуальна и формализована (утверждена), в структуре указана штатная численность и все уровни управления / The organizational structure is relevant and formalized (approved), the structure indicates the staffing and all levels of management
6. Клиентоориентированность. Руководство компании понимает важность клиента, собирает и анализирует обратную связь от клиента / 6. Customer focus. The company's management understands the importance of the client, collects and analyzes the feedback from the client	Существует только реактивный способ получения обратной связи от клиента. Основная реакция компании на претензии — отклонить / There is only a reactive way to get customer feedback. The main reaction of the company to the claims is to reject	Существует проактивный (независимо от претензий) сбор обратной связи / There is a proactive (regardless of claims) feedback collection	Компания избирательно реагирует на проблемы клиентов. Составляется план по решению выявленных проблем с указанием сроков и ответственных в компании / The company selectively reacts to customer problems. A plan is drawn up to solve the identified problems, indicating the timing and responsible in the company
7. Система учета. Существует система оперативного и управленческого учета / 7. Accounting system. There is a system of operational and management accounting	Существующая система учета по уровню детализации и периодичности ограничивается уровнями регистров бухгалтерского и налогового учета (по цехам и управлениям, по видам продукции, с периодичностью в месяц). Уровень автоматизации учета: преимущественно ручной сбор и ввод данных / The existing accounting system in terms of the level of detail and frequency is limited by the levels of accounting and tax registers (by shops and departments, by product type, with a monthly frequency). Accounting automation level: mainly manual data collection and entry	Существующая система бухгалтерского учета дополнена элементами управленческого учета (категориями из областей «Производство», «Ремонты», «Логистика», «Качество», «Персонал» и т.д., а не только «Затраты») с возможностью сбора и накопления оперативных данных (в горизонте — неделя, сутки, смена). Уровень автоматизации: наличие локальных систем учета данных / The existing accounting system has been supplemented with elements of management accounting (categories from the areas "Production", "Repairs", "Logistics", "Quality", "Personnel", etc., and not only "Costs") with the possibility of collecting and accumulating operational data (in the horizon — week, day, shift). Automation level: availability of local data accounting systems	Система управленческого учета содержит связанные комплексы данных по производству, затратам, качеству и т.д., достаточные для качественного анализа и принятия управленческих решений в оперативном горизонте (неделя, сутки, смена). Уровень автоматизации: наличие локальных систем учета данных (включая системы АСУТП) / The management accounting system contains related sets of data on production, costs, quality, etc., sufficient for qualitative analysis and management decision-making in the operational horizon (week, day, shift). Automation level: availability of local data accounting systems (including APCS systems)
8. Безопасность труда. Лидерство руководителей в области безопасности труда / 8. Labor safety. Occupational Safety Leadership	Принципы лидерства в области безопасности труда сформулированы. Разработаны корпоративные инструменты по безопасности труда / The principles of leadership in the field of occupational safety are formulated. Developed corporate safety tools	Проведено обучение руководителей корпоративным требованиям по безопасности труда. Руководители знают принципы лидерства и корпоративные требования по безопасности труда / The managers were trained in corporate labor safety requirements. Leaders know the principles of leadership and corporate requirements for labor safety	Руководители демонстрируют принципы лидерства в работе, выполняют корпоративные требования по безопасности труда / Managers demonstrate the principles of leadership in work, fulfill corporate requirements for labor safety

Окончание таблицы 1 / Table 1 (continued)

Принципы (Описание) / Principles (Description)	Этапы зрелости предприятия / Enterprise maturity stages		
	1. Красный / Red	2. Желтый / Yellow	3. Зеленый / Green
9. Инфраструктура бизнес-системы. Руководство разделяет необходимость создания проектного офиса развития бизнес-системы, обеспечивающего воспитание лидеров изменений и расшивку узких мест / 9. Infrastructure of the business system. The management shares the need to create a project office for the development of the business system, which ensures the education of leaders of changes and the unloading of bottlenecks	Руководством сформирован запрос на создание инфраструктуры постоянного совершенствования и выделения проектного офиса, но отсутствует выделенный сотрудник / The management has formed a request to create an infrastructure for continuous improvement and the allocation of a project office, but there is no dedicated employee	Существует выделенный сотрудник проектного офиса, обладающий достаточными компетенциями и полномочиями для принятия решений / There is a dedicated project office employee with sufficient competence and authority to make decisions	Сформирован проектный офис (служба развития), численность которой стремится к 0,5% от общей численности в зависимости от наполнения проектного плана / A project office (development service) has been formed, the number of which tends to 0.5% of the total number, depending on the content of the project plan
10. Роль генерального директора. Генеральный директор и ключевые руководители осознают необходимость и важность формирования культуры постоянного совершенствования / 10. Role of the CEO. The CEO and key executives recognize the need and importance of fostering a culture of continuous improvement	Генеральный директор сформировал запрос на создание культуры постоянного совершенствования / CEO requested to create a culture of continuous improvement	Ключевые руководители открыты к изменениям, критически относятся к состоянию дел по развитию постоянного совершенствования в компании / Key managers are open to changes, are critical of the state of affairs in the development of continuous improvement in the company	Ключевые руководители открыты к изменениям. Понимают, что ценность создается в гембе. Решают проблемы в гембе. Решения носят точечный и несистемный характер / Key leaders are open to change. Understand that value is created in the gemba. Solve problems in gemba. Decisions are point and non-systemic
11. Конфигурация бизнес-системы. Существует договоренность о конфигурации и наполнении бизнес-системы с генеральным директором и ключевыми руководителями / 11. Configuration of the business system. There is an agreement on the configuration and filling of the business system with the CEO and key managers	Среди руководителей есть разделенное понимание понятия «бизнес-система» / There is a shared understanding among managers of the concept of "business system"	Определены основные направления (проекты) развития бизнес-системы / The main directions (projects) for the development of the business system are determined	Определены приоритетные участки для реализации проекта по развертыванию бизнес-системы / Priority areas for the implementation of the business system deployment project have been identified

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

3. Воспитание лидеров изменений. Наличие развивающей среды: критическая масса лидеров изменений, решение нестандартных задач, открытость к инновациям и интенсивная обратная связь.

4. Методологический центр. Передача навыков и компетенций, поиск новых знаний, бенчмаркинг, обмен лучшими практиками по постоянному совершенствованию.

5. Сквозное целеполагание. Компетенции в разработке системы сквозного целеполагания от потребности клиента.

Персонал проектного офиса должен овладеть инструментами улучшения деятельности предприятия и иметь соответствующие навыки в данной области для достижения поставленных целей.

Предприятие должно установить процессы регулярного анализа достижения целей устойчивого

развития. Могут быть применены существующие методы анализа деятельности в рамках системы менеджмента. Автор предлагает воспользоваться системой аудитов, в рамках которых предприятие должно:

- назначить ответственных из числа проектного офиса за ведение учета фактических результатов в соответствии с выбранными целями и критериями;
- обеспечить полноту анализа и выполнения интеграции целей устойчивого развития во все области деятельности предприятия с помощью каскадирования этих целей до уровня рабочего;
- обеспечить беспристрастность анализа результатов выполнения и соответствия критериям устойчивого развития и всем другим целям предприятия.

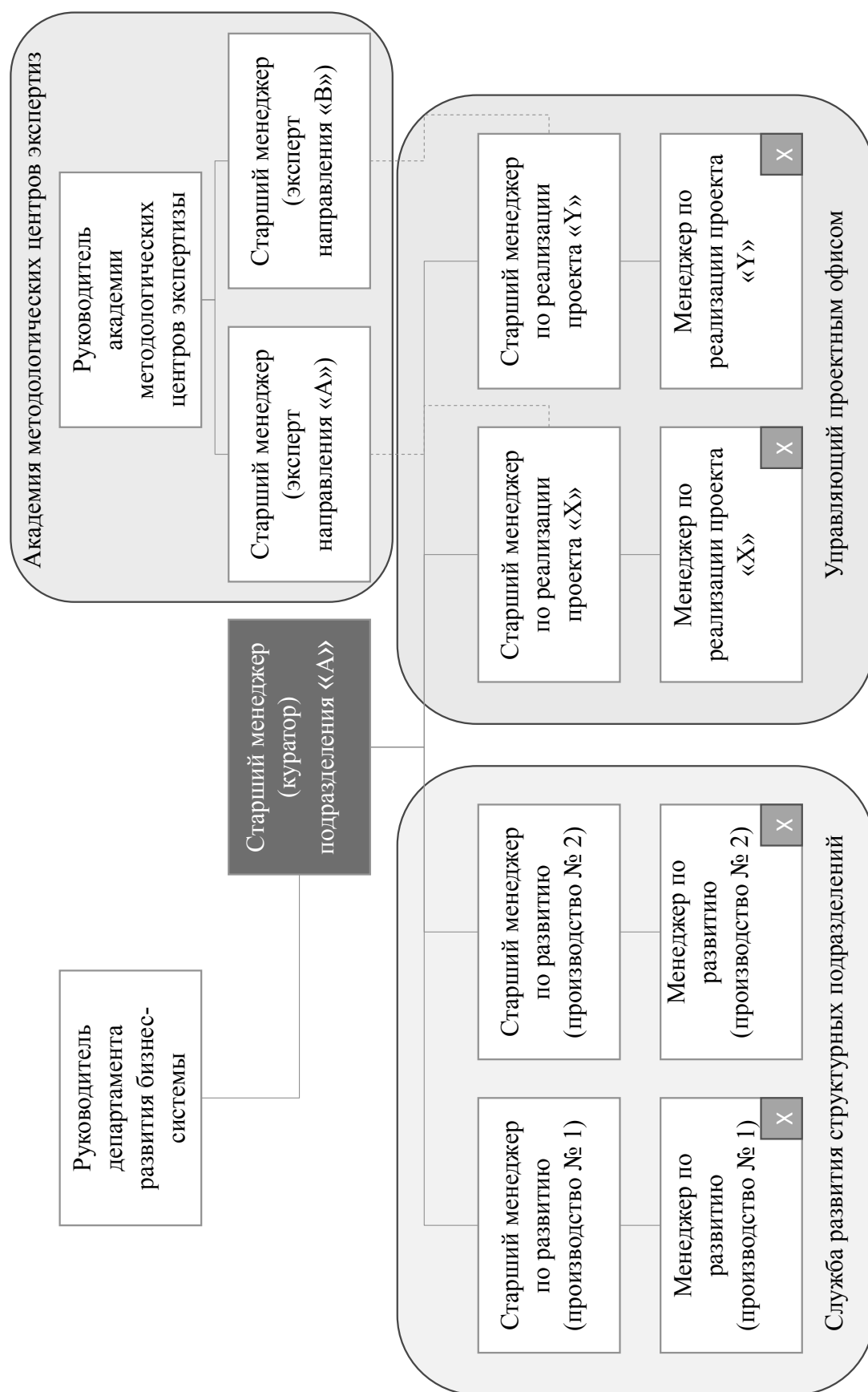


Рис. 2 / Fig. 2. Пример структуры проектного офиса предприятия / An example of the structure of the project office of an enterprise

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Таблица 2 / Table 2

Этапы развития аудиторов / Development stages of auditors

Этап / Stage	Описание / Description
1. Кандидат / 1. Candidate	Присылает заполненный бланк заявки координатору программы по электронной почте. Проходит тестирование на знание инструментов и собеседование с аудитором проектного офиса. При отрицательном результате по итогам тестирования участник может повторно участвовать в программе в качестве кандидата / Sends the completed application form to the program coordinator by e-mail. Undergoes testing for knowledge of tools and an interview with the auditor of the project office. If the test results are negative, the participant can re-participate in the program as a candidate
2. Стажер / 2. Trainee	Участвует минимум в 3-х аудитах (1 пробный и 2 оцениваемых). Аудитор оценивает работу стажера по 3 областям: «Знания и навыки», «Эффективность», «Командная работа». При получении за 2 аудита средней оценки 3,5 балла и выше (по 5-бальной шкале) и при отсутствии оценки ниже 3 баллов по любому из критериев стажер переходит на уровень «со-аудитор». При оценке ниже 3,5 баллов участник может повторно принять участие в программе в качестве стажера / Participates in at least 3 audits (1 trial and 2 evaluated). The auditor evaluates the trainee's work in 3 areas: "Knowledge and Skills", "Efficiency", "Teamwork". When an average score of 3.5 points or more (on a 5-point scale) for 2 audits is received, and in the absence of a score below 3 points for any of the criteria, the trainee goes to the level of "co-auditor". If the score is below 3.5 points, the participant can re-participate in the program as an intern
3. Со-аудитор / 3. Co-auditor	Участвует минимум в 2 аудитах. Аудитор оценивает работу со-аудитора по тем же критериям, что и стажера. При получении за 2 аудита средней оценки 4 балла и выше (по 5-бальной шкале) и при отсутствии оценки ниже 3 баллов по любому из критериев со-аудитор переходит на уровень «аудитор». При оценке ниже 4 баллов участник может повторно принять участие в программе в качестве со-аудитора / Participates in at least 2 audits. The auditor evaluates the work of the co-auditor according to the same criteria as the trainee. When an average score of 4 points or more (on a 5-point scale) for 2 audits is received, and in the absence of a score below 3 points for any of the criteria, the co-auditor moves to the "auditor" level. If the score is below 4 points, the participant can re-participate in the program as a co-auditor
4. Аудитор / 4. Auditor	Для того чтобы перейти на уровень «аудитор-эксперт» аудитор должен принять участие минимум в 15 аудитах в качестве ведущего аудитора, получить за 15 аудитов среднюю оценку 4 балла (по 5-бальной шкале). Работу аудиторов оценивают работники участка, на котором проводился аудит / In order to move to the "expert-auditor" level, the auditor must take part in at least 15 audits as a lead auditor, receive an average grade of 4 points for 15 audits (on a 5-point scale). The work of auditors is assessed by employees of the site where the audit was conducted

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Аудиты могут быть внутренними или внешними, и они могут быть комплексными (сочетающими два или более принципов). Эффективность проведения аудитов определяется компетенциями и навыками аудиторов. Применение стратегии устойчивого развития может потребовать от персонала изучения новых знаний и эффективного применения их на практике путем развития соответствующих навыков. На предприятии формируется программа развития аудиторов, целью которой является развитие сотрудников предприятия для проведения компетентного анализа текущей ситуации и разработки мероприятий для дальнейшего развития. Предъявляемые требования к кандидатам [14]:

- способность к анализу;

- знание инструментов бережливого производства;
- способность к структурированию информации;
- коммуникативные навыки;
- способность отстаивать свою точку зрения;
- навыки работы в Excel и Power Point;
- организаторские способности;
- желательно иметь опыт реализации проектов;
- желательно иметь опыт участия в аудитах.

Этапы развития аудиторов представлены в табл. 2.

В табл. 3 приведены некоторые вопросы, помогающие определить, в какой степени эти принципы реализованы на предприятии.

Таблица 3 / Table 3

Примеры вопросов / Sample questions

Принципы / Principles	Вопросы / Questions
1. Ценности компании / 1. Company values	1. Существуют ли в компании ценности, на основании которых вы выстраиваете свою работу? Зачем они вам? Назовите их. 2. Приведите примеры ситуаций, в которых вы приняли решение, основанное на ценностях. 3. Существует ли в компании модель лидерства руководителя? Какие ее основные составляющие? 4. Приведите примеры ситуаций, в которой вы приняли управленческое решение, на основании модели лидерства / 1. Are there values in the company that you base your work on? Why do you need them? Name them. 2. Give examples of situations in which you made a decision based on values. 3. Does the company have a leadership model? What are its main components? 4. Give examples of situations in which you made a management decision based on the leadership model
2. Стратегия / 2. Strategy	1. Опишите место компании на рынке сбыта. Какие вызовы рынка актуальны для компании сегодня? Каковы преимущества и недостатки вашей продукции по сравнению с конкурентами? 2. Что наиболее важно для ваших клиентов на текущий момент? Как могут измениться потребности и приоритеты клиентов? Приведите пример. 3. Существует ли стратегия развития компании на существующих и перспективных рынках сбыта? Какие основные положения стратегии и почему? 4. Как вы участвуете в реализации данной стратегии? Какова ваша роль в этом процессе? Приведите пример вашего участия / 1. Describe the place of the company in the sales market. What market challenges are relevant for the company today? What are the advantages and disadvantages of your products compared to competitors? 2. What is most important for your clients at the moment? How might customer needs and priorities change? Give an example. 3. Is there a development strategy for the company in existing and prospective sales markets? What are the main provisions of the strategy and why? 4. How do you participate in the implementation of this strategy? What is your role in this process? Give an example of your participation
3. Целеполагание / 3. Goal setting	1. Существует ли стратегия работы компании? Какие основные ее положения и почему? 2. Как организован процесс постановки целей? Как обеспечивается согласование, каскадирование целей? Объясните на примере. 3. Как рассчитываются целевые уровни КПЭ? Как организован процесс пересмотра и актуализации целей? Какова статистика достижения установленных КПЭ? / 1. Is there a strategy for the company? What are its main provisions and why? 2. How is the goal setting process organized? How is agreement and cascading of goals ensured? Explain with an example. 3. How are KPI targets calculated? How is the process of revising and updating goals organized? What is the statistics of KPI?
4. Вовлеченность / 4. Involvement	1. Проводится ли оценка вовлеченности персонала? Как организован процесс оценки, какова ее периодичность? 2. Какие ключевые проблемы выявлены по результатам оценки? Какие мероприятия разработаны для их решения? 3. Как вы отслеживаете эффективность реализованных мероприятий? Что вы делаете в случае, если запланированные мероприятия не решили проблему? Приведите пример / 1. Is the staff engagement assessed? How is the assessment process organized and what its frequency? 2. What are the key issues identified by the assessment? Which activities have been developed to address them? 3. How do you track the effectiveness of the implemented activities? What do you do if the planned activities do not solve the problem? Give an example
5. Организационная структура / 5. Managing structure	1. Существует ли в вашем подразделении утвержденная организационная структура? Опишите, пожалуйста, связи между блоками организационной структуры? Какие уровни управления выделены и каковы их задачи? / 1. Does your unit have an approved organizational structure? Please, describe connections between the blocks of the managing structure? What kind of management levels are highlighted and what their tasks are?

Окончание таблицы 3 / Table 3 (continued)

Принципы / Principles	Вопросы / Questions
6. Клиентоориентированность / 6. Customer focus	1. Назовите ключевых клиентов вашего подразделения/участка? Каковы их основные требования? 2. Получаете ли вы обратную связь от клиента по результатам работы? Как организован данный процесс? Приведите пример. 3. Какие проблемы клиента обусловлены работой вашего подразделения/участка? Какие корректирующие мероприятия разработаны в этой связи? / 1. What are the key customers of your division/site? What are their main requirements? 2. Do you receive feedback from the client on the results of the work? How is this process organized? Give an example. 3. Which problems of the client are caused by the work of your division/site? What corrective actions have been developed in this regard?
7. Система учета / 7. Accounting	1. Какие параметры работы агрегатов фиксируются? Как организован контроль данных параметров? 2. Как организован учет полуфабрикатов и готовых продуктов в вашем подразделении/участке? 3. Разработан ли порядок распределения затрат по видам продукции? Приведите пример. Кто ответственен за предоставление данных? 4. Рассчитывается ли плановая себестоимость продукции? Как организован процесс ее отслеживания? 5. Существует ли практика финансового планирования (бюджетирование)? Поясните основные статьи финансового плана / 1. What operating parameters of the units are recorded? How is the control of these parameters organized? 2. How is the accounting of semi-finished and final products organized in your division/section? 3. Have you developed a procedure for allocating costs by product? Give an example. Who is responsible for providing the data? 4. Is the planned cost of production calculated? How is the tracking process organized? 5. Is there a practice of financial planning (budgeting)? Describe the main items of the financial budget
8. Безопасность труда / 8. Safety	1. Соблюдают ли сотрудники и руководители требования безопасности труда? 2. Какова реакция руководителя в случае выявления нарушения требований безопасности труда? 3. Какие инициативы в области безопасности труда разрабатываются и реализуются? Каков ожидаемый результат их реализации? Какова ваша роль в этом процессе? / 1. Do employees and managers comply with labor safety requirements? 2. What is the manager's reaction in case of violation of labor safety requirements? 3. What safety initiatives are being developed and implemented? What is the expected result of their implementation? What is your role in the process?
9. Инфраструктура бизнес-системы / 9. Business infrastructure	1. Какие результаты Ассессмента (метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей) руководителя службы развития? 2. Какие инструменты вы используете и почему? Достаточно ли использования данных инструментов? Каков состав вашей матрицы навыков и почему? 3. Каковы цели сотрудников и службы в целом? Кто является заказчиком? Какова мотивация участников команды? 4. Какова методология реализации улучшений и почему? Насколько она вариативна? Как вы определяете эффективность методологии? Как выстроен процесс совершенствования методологии? / 1. What are the results of the assessment (a method of comprehensive personnel assessment based on the use of complementary methods, focused on assessing the real qualities of employees, their psychological and professional characteristics) of the head of the development service? 2. What tools do you use and why? Are these tools enough? What is the composition of your skills matrix and why? 3. What are the goals of the staff and the service as a whole? Who is the customer? What is the motivation of the team members? 4. What is the methodology for implementing improvements and why? How variable is it? How do you measure the effectiveness of a methodology?
10. Роль генерального директора / 10. Role of the CEO	1. Существует ли у вас цель по формированию культуры постоянного совершенствования? Каковы критерии ее достижения? 2. Как данная цель каскадирована на уровень директоров? / 1. Do you have a goal of fostering a culture of continuous improvement? Which criteria are for its achieving? 2. How is this goal cascaded to the director level?
11. Конфигурация бизнес-системы / 11. Business system configuration	1. Каковы цели формирования бизнес-системы «Северстали»? Какие средства их достижения задействованы? 2. Каковы принципы формирования бизнес-системы? / 1. What are the goals of forming Severstal's business system? What means of achieving them are involved? 2. What are the principles of forming a business system?

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Выявив несоответствия в рамках аудитов, предприятие должно:

- а) определить несоответствия;
- б) реагировать на несоответствия и в зависимости от ситуации:

- применять контроль и исправление несоответствий;

- устранять последствия несоответствий.

- в) оценивать достаточность действий по устранению причин несоответствия для того, чтобы оно не повторялось и не происходило в другом месте, посредством:

- анализа несоответствий;
- определения причин возникновения отклонений;

- определения наличия и возможности возникновения похожих несоответствий;

- г) выполнять требуемые действия;

- д) анализировать результативность принятых корректирующих действий;

- е) при необходимости вносить изменения в матрицу устойчивого развития;

- ж) разработать предупреждающие действия;
- з) убедиться, при необходимости, что поставщики участвуют в оценке соответствия и рассмотрении несоответствий.

Корректирующие действия должны быть адекватны последствиям выявленных несоответствий.

Выводы

Рассмотренная система оценки уровня устойчивого развития предприятия показала свою адекватность на долгосрочном горизонте. Применение представленного методологического подхода на базе предложенных одиннадцати элементов в практической деятельности предприятий позволит правильно приоритизировать точки приложения усилий и правильно выбрать перечень применяемых инструментов. С позиций экономических эффектов для предприятия данный подход способствует обеспечению устойчивости полученных результатов и рациональному использованию ресурсов для проводимых изменений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васин Н.С. Факторы, влияющие на устойчивость развития и функционирования предприятия. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2014;10(48):56–64.
2. Овсянников С.В. Формирование механизма антикризисного управления для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Воронеж: Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; 2012. 34 с.
3. Кондаурова Д.С. Совершенствование механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Самара: Самар. гос. экон. ун-т; 2015. 20 с.
4. Рассветов С.А. Резервы управления устойчивым развитием промышленных предприятий. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратов: Сарат. гос. соц.-эконом. ун-т; 2013. 22 с.
5. Базарова Л.А. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий: методология и технология. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб.: СПбГЭУ; 2014. 33 с.
6. Бармашова Л.В., Кучерова Е.Н. Концептуальные аспекты устойчивого развития предприятия. Вязьма: ВФ ГОУ МГИУ; 2010. 93 с.
7. Коряков А.Г. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия: теория, методология, практика. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: МИТХТ; 2012. 31с.
8. Мисхожев Э.Р. Теория и методология управления экономической устойчивостью промышленных предприятий. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб.: СПбГЭУ; 2013. 41 с.
9. Платко А.Ю. Теория и методология формирования устойчивого развития автомобильной промышленности. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: МАМИ; 2013. 48 с.
10. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. Ереван: Айастан; 1990. 352 с.
11. Crosby Ph.B. Completeness: Quality for the 21st century. New York: Dutton; 1992. 272 p.
12. Шеллинг Ф. Сочинения в 2-х т. Пер. с нем. Т. 1. М.: Мысль; 1987. 637 с.
13. Конт О. Дух позитивной философии. Западно-европейская социология XIX века. Пер. с франц., англ. М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления; 1996:7–93.
14. Grey C. The folly of change. *World Business*. 28 March. 2006.

REFERENCES

1. Vasin N.S. Factors affecting the sustainability of development and operation of an enterprise. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2014;10(48):56–64. (In Russ.).
2. Ovsyannikov S.V. Formation of an anti-crisis management mechanism to ensure sustainable development of industrial enterprises. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. Voronezh: Voronezh State University of Engineering Technologies; 2012. 34 p. (In Russ.).
3. Kondaurova D.S. Improvement of the mechanism for managing the sustainable development of an industrial enterprise. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Samara: Samara State Economic University; 2015. 20 p. (In Russ.).
4. Rassvetov S.A. Reserves for managing sustainable development of industrial enterprises. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Saratov: Saratov State Social and Economic University; 2013. 22 p. (In Russ.).
5. Bazarova L.A. Sustainable development management of industrial enterprises: Methodology and technology. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2014. 33 p. (In Russ.).
6. Barmashova L.V., Kucherova E.N. Conceptual aspects of sustainable development of the enterprise. Vyazma: Branch of the Moscow State Industrial University; 2010. 93 p. (In Russ.).
7. Koryakov A.G. Industrial enterprise sustainable development management: Theory, methodology, practice. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: MIREA — Russian Technological University; 2012. 31 p. (In Russ.).
8. Miskhozhev E.R. Theory and methodology of managing the economic stability of industrial enterprises. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2013. 41 p. (In Russ.).
9. Platko A. Yu. Theory and methodology for the formation of sustainable development of the automotive industry. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: Moscow State Machine-Building University; 2013. 48 p. (In Russ.).
10. Ford H. My life and work. New York: Garden City Books; 1922. 280 p. (Russ. ed.: Ford H. Moya zhizn', moi dostizheniya. Yerevan: Hayastan; 1990. 352 p.).
11. Crosby Ph.B. Completeness: Quality for the 21st century. New York: Dutton; 1992. 272 p.
12. Schelling F. Works in 2 vols. Transl. from German. Vol. 1. Moscow: Mysl'; 1987. 637 p. (In Russ.).
13. Comte A. Discours sur l'esprit positif. In: Western European sociology of the 19th century. Transl. from French, Eng. Moscow: International University of Business and Management; 1996:7–93. (In Russ.).
14. Grey C. The folly of change. World Business. 28 March. 2006.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Александр Владимирович Колобов — кандидат технических наук, директор по развитию бизнес-системы ООО «Севергрупп», Москва, Россия
avkolobov@severgroup.ru

ABOUT THE AUTHOR

Alexander V. Kolobov — Cand. Sci. (Eng.), Director of Business system development, Severgroup LLC, Moscow, Russia
avkolobov@severgroup.ru

Статья поступила в редакцию 31.07.2020; после рецензирования 14.08.2020; принята к публикации 25.08.2020. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 31.07.2020; revised on 14.08.2020 and accepted for publication on 25.08.2020.

The author read and approved the final version of the manuscript.