

УДК 65.018:006.06

^{1,2} Е.В. Трошкова, Ю.А. Безруких

¹ ФГБОУ ВО Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск, email: troshkovaev@sibsau.ru

² Лесосибирский педагогический институт – филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет», Красноярский край, г. Лесосибирск, email: expert-sib@yandex.ru

СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Ключевые слова: ESG-принципы, зрелость, модель, система менеджмента качества (СМК), система менеджмента устойчивого развития (СМУР), стандарт, показатели для мониторинга и измерения, цели устойчивого развития (ЦУР).

Проведен терминологический анализ и сформирован понятийный аппарат в области обеспечения устойчивого развития организации на основе менеджмента качества. Исследование носит теоретико-методологический характер в области формирования системы менеджмента устойчивого развития организации. В статье представлены результаты изучения внутренней мотивации и социальных установок высшего руководства, связанных с проектированием системы менеджмента устойчивого развития организации. Стандартизация выступает как инструмент формирования и мониторинга системы менеджмента устойчивого развития организации. Проведенное исследование позволило теоретически обосновать связь устойчивого развития организации с качеством управления. Предложенная модель системы менеджмента устойчивого развития опирается на зрелую систему менеджмента качества организации и позволяет оценить уровень устойчивости.

^{1,2} E.V. Troshkova, Yu.A. Bezrukikh

¹ Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, email: troshkovaev@sibsau.ru

² Lesosibirskiy Pedagogical Institute – branch of Siberian Federal University, Krasnoyarsk Territory, Lesosibirsk, email: expert-sib@yandex.ru

STANDARDIZATION AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION ON THE BASIS OF QUALITY MANAGEMENT

Keywords: ESG principles, maturity, model, quality management system (QMS), sustainable development management system (SDMS), standard, indicators for monitoring and measurement, sustainable development goals (SDGs).

A terminological analysis was carried out and a conceptual apparatus was formed in the field of ensuring the sustainable development of an organization based on quality management. The study is of a theoretical and methodological nature in the field of forming a management system for the sustainable development of an organization. The article presents the results of studying the internal motivation and social attitudes of top management related to the design of a management system for the sustainable development of an organization. Standardization acts as a tool for the formation and monitoring of the management system for the sustainable development of an organization. The study made it possible to theoretically substantiate the relationship between the sustainable development of an organization and the quality of management. The proposed model of the sustainable development management system is based on a mature quality management system of the organization and allows you to verify its level of maturity.

Актуальность статьи связана с глобальным трендом создания ответственной экосистемы (ответственного потребления), которая состоит из двух уровней: первый уровень – это сама система менеджмента организации, ориентированная на принципы и цели устойчиво-

го развития, которая имеет верифицированную (подтвержденную объективными свидетельствами) устойчивость результатов процессов организации и кредитоспособности субъекта; второй уровень – это уровень проектов, реализуемых организацией и верифицирован-

ных, как соответствующих принципам, критериям и руководствам устойчивого развития. Для того, чтобы верифицировать «устойчивость» проекта организация должна уже иметь верифицированную устойчивость системы менеджмента организации. Поэтому современное общество стало внимательнее относиться к деятельности организаций и оценивать их с позиции устойчивого развития. В данной статье нами не рассматриваются подходы, реализуемые организацией на уровне проектов.

Ядро устойчивого развития и модель устойчивого развития на основе интеграции национальных стандартов уже рассматривались нами [1]. Стандарты позволяют выстраивать систему управления на основе накопленного опыта с учетом лучшей мировой практики и обеспечивать гибкость менеджмента. Отсутствие подходов по проектированию системы менеджмента устойчивого развития в организациях, имеющих зрелую систему менеджмента качества, увеличивает актуальность исследования в связи с происходящими экосистемными трансформациями.

Цель исследования

Целью данной работы является разработка подходов по формированию системы менеджмента устойчивого развития организации на основе стандартов по менеджменту качества. Для этого нами будут решены следующие задачи:

- сформировать понятийный аппарат «Система менеджмента устойчивого развития организации» с помощью терминологического анализа;
- изучить внутреннюю мотивацию и социальные установки высшего руководства организации, связанные с формированием системы менеджмента устойчивого развития организации, имеющих зрелую систему менеджмента качества;
- проанализировать требования стандартов в области устойчивого развития;
- провести контекстный и сравнительный анализ требований системы менеджмента устойчивого развития и системы менеджмента качества организации;
- разработать модель «Система менеджмента устойчивого развития

организации на основе менеджмента качества».

Материал и методы исследования

В рамках данной статьи нами применялись терминологический, контекстный, сравнительный анализы, процессный подход, метод моделирования, параметрическая идентификация. Терминологический анализ позволил установить сущность системы менеджмента устойчивого развития организации, определить её границы и сфокусировать внимание на отличительных свойствах от системы менеджмента качества организации. С помощью контекстного анализа нами определены стандарты в области устойчивого развития, содержательные элементы стандартов (принципы, цели, показатели для мониторинга и измерения), обозначена их связь и влияние друг на друга. С помощью исследования (фокус-группа, углубленное интервью) была изучена внутренняя мотивация и социальные установки высшего руководства, связанные с необходимостью формирования системы менеджмента устойчивого развития организации, имеющих зрелую систему менеджмента качества. Сравнительный анализ позволил установить общие (связующие) элементы и отличительные характеристики системы менеджмента качества и системы менеджмента устойчивого развития, разработать модель «Система менеджмента устойчивого развития организации на основе менеджмента качества».

Результаты исследования и их обсуждение

На первом этапе нами проведен терминологический анализ и сформирован понятийный аппарат по системе менеджмента устойчивого развития организации и установлена связь с менеджментом качества. Нами в данной работе не рассматривается устойчивость технических систем, где траектория системы задана и не меняется произвольно, а предельные нагрузки как фактор, определяющий целостность системы, являются заданными граничными условиями. Мы анализируем социально-экономические системы (активные системы; дуальные системы, построенные на обратной связи).

Самосудов М. В. рассматривает развитие терминологии с точки зрения системного анализа и теории систем и трагирует разные виды устойчивости: экономическую, социальную, информационную, инновационную, рыночную и пр., отмечая, что термин «устойчивость» в электронной базе диссертационных работ содержит по специальности 08.00.05 более 200 ссылок [2, с. 61-78]. Одни авторы связывают устойчивость с целостностью системы [3], другие – с надежностью [4], третьи – со способностью системы функционировать и реализовывать целевую функцию (риск-устойчивость) [5]. Понятие устойчивого развития подробно рассмотрено в работе Кондуровой Д. С. [6], автор отмечает необходимость «постоянного стабильного развития экологической составляющей совместно с интегрированным развитием социально-экономических элементов системы в целом». Тем самым объединяя целевую функцию организации с целостностью и надежностью системы.

Следует отметить, что понятие устойчивости нами воспринимается, с одной стороны, как характеристика организационной системы в текущий момент времени, то есть как результат процесса, соответствующий запланированным целевым значениям. С другой стороны, термин «развитие» определяет динамический характер системы: изменение её количественных и качественных характеристик во времени. Динамический смысл устойчивого развития раскрывает ГОСТ Р ИСО 9004-2019 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации» [7], формируя поступательное развитие системы менеджмента организации и оценивая уровни зрелости системы.

Копкина М. [8, с. 33] отмечает, что стандартизация и техническое регулирование являются связующим звеном и одним из главных инструментов сбалансированного развития, обеспечивающего экономический рост, сохранение окружающей среды, гендерного равенства, повышения качества жизни людей. По данным сайта iso.org [9] опубликовано более 22 000 международных

стандартов, которые представляют собой признанные руководящие принципы и являются важными инструментами, помогающими в достижении Целей устойчивого развития (далее ЦУР).

В п. 8.4.2 ГОСТ Р ИСО 9004-2019 [7] отмечается, что некоторые процессы относятся к общей системе менеджмента, а другие дополнительно относятся к специальным аспектам менеджмента, таким как:

а) качество продукции и услуг, включая стоимость, качество и доставку (например, ИСО 9001);

б) здоровье, безопасность, охрана (например, ИСО 45001, ИСО /IE C 27001);

с) окружающая среда, энергия (например, ИСО 14001, ИСО 50001);

д) социальная ответственность, противодействие коррупции, обеспечение соответствия (на пример, ИСО 26000, ИСО 37001, ИСО 19600);

е) непрерывность бизнеса, приспособляемость (на пример, ИСО 22301, ИСО 22316).

Салимова Т., Ольховская Н. [10, с. 77] отмечают, что «большинство современных концепций повышения эффективности деятельности организаций базируется на теории, методологии и практике менеджмента качества», так как нацелены на «достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом».

Система менеджмента устойчивого развития (далее СМУР) – часть системы менеджмента организации, направленная на достижения ЦУР. Это не отдельная обособленная система менеджмента организации, а элементы функционирующих процессов организации: подпроцессы, отвечающие за реализацию ЦУР. Деятельность организации по выбору и обоснованию ЦУР нами выделена в отдельный процесс «Управление проектами ЦУР» (рис. 1).

Процесс «Управление проектами ЦУР» создает основу для реализации устойчивой стратегии организации, расставляя приоритеты при выборе актуальных для организации ЦУР, ориентированных на требования заинтересованных сторон.



Рис. 1. Процессная модель СМУР (разработана авторами)

На **втором этапе** нами с помощью фокус-группы была изучена внутренняя мотивация и социальные установки, связанные с необходимостью формирования системы менеджмента устойчивого развития организации представителей высшего руководства и ответственных по качеству. Были выделены мотивы для формирования СМУР организации. Проведение углубленного интервью позволило объединить мотивы в группы и сформировать рейтинг значимости потребности в формировании СМУР организации (рейтинг составлен по убыванию значимости):

1. Обеспечивает выполнение требований внешних заинтересованных сторон (государства и общества).

2. Обеспечивает прозрачность функционирования организации, повышает доверие потребителей и инвестиционную привлекательность.

3. Снижает экологические, социальные и управленческие риски.

4. Поддерживает достижение стратегических целей устойчивого развития;

5. Позволяет измерять и оценивать способность организации создавать ценность для общества, организации и заинтересованных сторон и участвовать в рейтинговании.

В статье Белобрагина В.Я. и Дзедика В.А. [11]. Опубликованы результаты интернет-опроса пользователей с точки зрения полученных эффектов от применения требований ISO 9001 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [12]: улучшение документированной информации; более результативный анализ со стороны руководства; повышение удовлетворенности потребителей; усиление постоянного улучшения; результативное управление рисками и возможностями; усиление осведомленности и вовлеченности

персонала; улучшение взаимодействия с потребителями; усиление менеджмента знаний; усиление лидерства и приверженности руководства; улучшение управления бизнес-процессами; повышение культуры организации; улучшение взаимодействия с другими заинтересованными сторонами; результативное использование данных как инструмента управления бизнесом; улучшение функционирования внешних поставщиков; улучшение взаимодействия с внешними поставщиками; повышение финансовых показателей.

Нами обозначены существенные отличия между ожиданиями от внедрения СМУР и эффектами от функционирования системы менеджмента качества (СМК). Требования к созданию СМУР организации формируются под растущим давлением со стороны заинтересованных сторон «высокого уровня», таких как государство. Что определяет их обязательность применения, а не добровольность.

На **третьем этапе** нами проанализированы требования стандартов в области устойчивого развития: 1) ГОСТ Р ИСО 20121-2014 Система менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий [13]; 2) ГОСТ Р ИСО 37101-2018 Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования [14]; 3) ГОСТ Р 54598.1-2015 Менеджмент устойчивого развития. Часть 1. Руководство [15]. С точки зрения упомянутых стандартов устойчивое развитие – «развитие, соответствующее текущим потребностям (экологическим, социальным и экономическим) без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности». Данное определение отражает проактивность менеджмента, т.е. принятие на себя ответственности за текущий результат, активность по управлению изменениями и нацеленность на постоянное улучшение.

Нами проведен сравнительный анализ стандартов [13-15] по трём элементам системы менеджмента: принципы, цели и показатели для мониторинга и измерения (табл. 1). Следует отметить, что мы не рассматриваем в данной работе стандарты, связанные с устойчивостью отдельных элементов: организацион-

ная устойчивость; физическая устойчивость; непрерывность цепочек создания ценностей и пр.

Таким образом, нами установлено, что в стандартах в области устойчивого развития представлены принципы и цели устойчивого развития с точки зрения событий, организаций и сообщества. Установлены метрики для измерения ЦУР, требования к идентификации показателей для мониторинга и измерения и их оценке, но, сами показатели не идентифицированы, что затрудняет применение стандартов для определения уровня зрелости системы менеджмента устойчивого развития организации.

На **четвертом этапе** нами проведен контекстный и сравнительный анализ требований к системе менеджмента устойчивого развития ГОСТ Р 54598.1-2015 [15] и системе менеджмента качества организации ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [12]. Выбор стандартов обоснован:

– ГОСТ Р 54598.1-2015 относится к СМУР организации (не событий, не сообществ). В настоящем стандарте установлено руководство по менеджменту *устойчивого развития* и методология, помогающая организациям повысить производительность и эффективность деятельности. Т.е. выполнить требования заинтересованных сторон и повысить доверие потребителей. СМУР относится к специальной системе менеджмента и отмечается целесообразность включения элементов устойчивого развития в существующие системы менеджмента.

– ГОСТ Р ИСО 9001-2015 – стандарт, который относится не только к специальной системе менеджмента (с точки зрения обеспечения качества продукции/услуги), но и к общей системе менеджмента. Применение системы менеджмента качества является «стратегическим решением для организации, которое может помочь улучшить результаты её деятельности и *обеспечить* прочную *основу* для инициатив, ориентированных на *устойчивое развитие*».

Структура ГОСТ Р 54598.1-2015 в части требований к СМУР организации состоит из трех разделов: третий – принципы устойчивого развития; четвертый – рекомендации по внедрению устойчивого развития; пятый – матрица зрелости устойчивого развития.

Таблица 1

Сравнительный анализ стандартов в области устойчивого развития

Элемент	Стандарт	Характеристика элементов специальной системы менеджмента в области устойчивого развития
Принципы устойчивого развития	ГОСТ Р ИСО 20121-2014	Инклюзивность (вовлеченность); привлечение к работе заинтересованных сторон; соблюдение этических норм; открытость, честность и прозрачность; ответственное руководство; подход к работе с поставщиками, причастными сторонами, внутренними командами; ясность; влияние на будущее
	ГОСТ Р ИСО 37101-2018	Не рассматриваются
	ГОСТ Р 54598.1-2015	Вовлеченность; соблюдение этических норм; ответственность руководства; прозрачность
Цели устойчивого развития	ГОСТ Р ИСО 20121-2014	Ценности организации; соответствие законодательным, технологическим, финансовым, операционным и деловым требованиям; вопросам наследия; рассмотрении альтернативных вариантов улучшения устойчивости событий и наличие выбора наилучшего решения; улучшении с учетом временных ограничений; наличие обратной связи с заинтересованными сторонами; учетом важных аспектов системы поставок (непрерывность)
	ГОСТ Р ИСО 37101-2018	Привлекательность; сохранение и оздоровление окружающей среды; адаптивность; ответственное использование ресурсов; сплоченность общества; благосостояние
	ГОСТ Р 54598.1-2015	Устанавливаются на основе принципов. Обеспечить вовлеченность; соблюдение этических норм; ответственность руководства; прозрачность
Показатели для мониторинга и измерения ЦУР	ГОСТ Р ИСО 20121-2014	Вопросы для оценки реализации принципов УР; матрица зрелости (ориентирована на реализацию принципов: минимальная, улучшенная, максимальная); цели интегрировании менеджмента устойчивого развития в процесс поставок; рекомендации по идентификации проблем (определение значения проблем, значимости проблем). Показатели не идентифицированы
	ГОСТ Р ИСО 37101-2018	Метрики для измерения ЦУР; задачи УР (определение значимости); матрица зрелости (ориентирована на реализацию целей). Показатели не идентифицированы
	ГОСТ Р 54598.1-2015	4.4.3 Идентификация ключевых показателей деятельности. Установлены требования к идентификации и определению методов оценки эффективности показателей. Показатели не идентифицированы

По третьему разделу нами установлена корреляция принципов устойчивого развития и принципов менеджмента качества экспертным методом. В группу экспертов вошли представители высшего руководства, заместители по направлениям деятельности организаций. Экспертами отмечено, что принципы устойчивого развития в большей степени коррелируют с принципами менеджмента качества.

В таблице 1 представлен фрагмент сравнительного анализа содержания

стандартов ГОСТ Р 54598.1-2015 (раздел 4 и 5) и ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (разделы 4-10). В таблице 2 представлены результаты сравнительного анализа по пунктам стандартов, содержащих требования к системам менеджмента.

Таким образом, между ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ГОСТ Р 54598.1-2015, установлена связь по всем разделам. Показатели для оценки зрелости устойчивого развития формируются в отношении всех процессов с сохранением целостности системы.

Таблица 2

Сравнительный анализ содержания стандартов (фрагмент)

ГОСТ Р 54598.1-2015	ГОСТ Р ИСО 9001-2015	Комментарии
4.1 Принципы организации		
Руководство организации должно обеспечить, чтобы используемые организацией принципы устойчивого развития были документально оформлены и доведены до сведения заинтересованных сторон	5.2 Политика в области качества должна включать обязательство соответствовать применимым требованиям и быть доступной для соответствующих заинтересованных сторон	Политика в области качества включает принципы в области качества, которые коррелируют с принципами устойчивого развития
Руководство должно обеспечить, чтобы следование этим принципам привело к долговременному успеху организации	4.1 осуществлять мониторинг и анализ информации о внешних и внутренних факторах, относящихся к намерению и стратегическому направлению; 4.3 определить границы СМК и рассматривать внешние и внутренние факторы, требования заинтересованных сторон; 5.1 высшее руководство должно обеспечить интеграцию требований СМК в бизнес-процессы организации и пр.	В ИСО 9001 отмечается, что внедрение СМК – стратегическое решение для обеспечения устойчивого развития организации
Руководство организации должно распространять заявление о принципах устойчивого развития среди заинтересованных сторон и поддерживать виды деятельности организации, обеспечивающие ее известность	5.2 политика в области качества должна включать обязательство соответствовать применимым требованиям	В СМК требование поддерживать виды деятельности организации, обеспечивающие ее известность – разработка политики

На четвертом этапе нами проведен сравнительный анализ требований ГОСТ Р 54598.1-2015 и ГОСТ Р ИСО 9004-2019. В результате анализа установлено, что показатели для мониторинга и измерения результатов процесса устойчивого развития и характеристик качественного управления идентифицированы в ГОСТ Р ИСО 9004-2019, но нуждаются в уточнении с точки зрения измеримости ЦУР в конкретных отраслях экономики на основе специальных аспектов менеджмента (процесс «Управление проектами ЦУР»). Также в ГОСТ Р 54598.1-2015 имеются ссылки на дополнительные стандарты, которые могут помочь в оценке отдельных элементов системы менеджмента устойчивого развития организации (табл. 4).

В ГОСТ Р ИСО 9004-2019 [7] представлен инструмент для проведения самооценки, позволяющий определить степень зрелости системы менеджмента организации, а пятый уровень зрелости организации (самый высокий) связан с лучшей практикой по достижению устойчивого успеха, а результатами являются улучшение и устойчивые показатели деятельности, а также *повышенная устойчивость*.

На пятом этапе нами разработана PDCA-модель «Система менеджмента устойчивого развития организации», связанная с реализацией управленческого цикла PDCA (планируй, делай, оценивай и совершенствуй). В цикле «Р-планируй» ГОСТ Р 54598.1-2015 является надстройкой к системе менеджмента качества, которая отражает важность принципов устойчивого развития в планировании организации. В цикле «D-делай» в соответствии с требованиями заинтересованных сторон и необходимостью реагирования на изменения внешней среды внедряются стандарты (перечень определяется в процессе «Управление проектами ЦУР»: экология, охрана труда, социальная ответственность и т.д.). Данные стандарты позволяют управлять процессами организации в соответствии с требованиями заинтересованных сторон, тем самым увеличивать потребительскую ценность и повышать удовлетворенность. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 включается в деятельность организации при стабильно функционирующей СМК для оценки её степени зрелости.

Таблица 3

Итоговая таблица сравнительного анализа

ГОСТ Р 54598.1-2015 ГОСТ Р ИСО 9001-2015	4.1 Принципы организации	4.2 Идентификация задач и взаимодействие с ЗС	4.3 Возможности организации	4.4 Менеджмент	4.5 Анализ	4.6 Создание атмосферы доверия	5 Матрица зрелости устойчивого развития
4.1 Среда организации							
4.2 Требования заинтересованных сторон							
4.3 Область применения СМК							
4.4 СМК и её процессы							
5.1 Лидерство и приверженность							
5.2 Политика в области качества							
5.3 Функции, ответственность и полномочия							
6.1 Управление рисками							
6.2 Цели организации							
6.3 Управление изменениями							
7.1 Ресурсы							
7.2 Компетентность							
7.3 Осведомленность							
7.4 Обмен информацией							
7.5 Управление ДИ							
8.1 Планирование							
8.2 Требования к продукции/услугам							
8.3 Проектирование и разработка							
8.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внеш. поставщиками							
8.5 Производство							
8.6 Выпуск продукции							
8.7 Управление несоответствиями							
9.1 Анализ							
9.2 Внутренний аудит							
9.3 Анализ со стороны руководства							
10.1 Общие положения							
10.2 Несоответствия и корректирующие действия							
10.3 Постоянное улучшение							

СОКРАЩЕНИЯ:

 ЗС – заинтересованные стороны
 ДИ – документированная информация

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

 Связь установлена
 Связь отсутствует

Таким образом, данная модель позволяет обосновать связь устойчивого развития организации с качеством управления. Стандартизация выступает как инструмент формирования и мониторинга системы менеджмента устойчивого развития организации. Предложенная модель системы

менеджмента устойчивого развития опирается на зрелую систему менеджмента качества организации и позволяет оценить уровень устойчивости через достижения целей, ориентированных на выполнение требований заинтересованных сторон, несмотря на изменяющиеся условия.

Таблица 4

Сравнительный анализ стандартов

ГОСТ Р ИСО 9004-2019 (п. 10.2.4)	ГОСТ Р 54598.1-2015	Ссылка на доп. стандарт
Соответствие потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон	п. 4.2.2 идентификация заинтересованных сторон не является разовой акцией, организация должна регулярно пересматривать списки своих заинтересованных сторон	Дополнительные инструкции по взаимодействию с заинтересованными сторонами приведены в разделе 5 ГОСТ Р ИСО 26000-2012 [17]
Важность отдельных видов продукции и услуг для организации	п. 4.4.3 организация должна: идентифицировать ключевые показатели достижения поставленных целей; установить выбранные ключевые показатели в соответствующих инструкциях для подразделений и должностных инструкциях персонала организации; определить методы оценки эффективности этих показателей.	При необходимости верификации данных и информации, которыми организация обменивается с заинтересованными сторонами, может быть использован стандарт, устанавливающий структуру анализа данных
Результативность и эффективность процессов	п. 4.6 настоящий стандарт не содержит критериев функционирования	
Результативное и эффективное использование ресурсов	п. 4.3.2 провести идентификацию необходимых видов и объемов ресурсов, для которых следует провести оценку риска и возможностей использования	

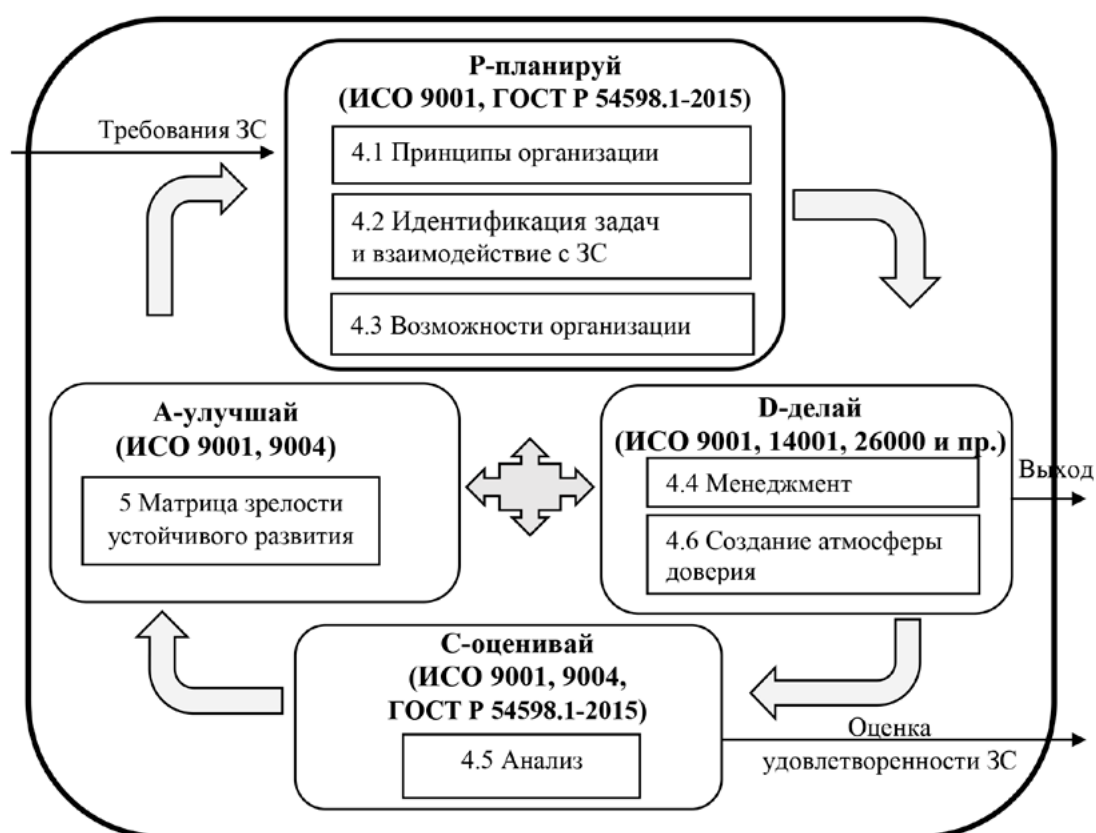


Рис. 2. PDCA-модель СМУР (разработана авторами)

Зрелость системы менеджмента качества характеризуется «разумностью», которая формируется за счет продуманных (качественных) решений и планирования на долгосрочную и краткосрочную перспективу, обеспечивающая высокий уровень устойчивого развития и адаптивности. Поэтому первый уровень зрелости СМУР может формироваться только с третьего уровня зрелости СМК, так как именно на этом уровне идентифицируются процессы, влияющие на способность организации достигать устойчивого успеха. На пятом уровне зрелости СМК формируется повышенная устойчивость. Причем зрелость должна быть сформирована на уровне всех процессов организации: процессов менеджмента, основных процессов (бизнес-процессы) и обеспечивающих процессов. В процессе «Управление проектами ЦУР» принимаются решения о разработке элементов специальных систем менеджмента, их последующего внедрения и при необходимости сертификации.

Выводы

На **первом этапе** нами проведен терминологический анализ и сформирован понятийный аппарат по системе менеджмента устойчивого развития организации. Система менеджмента устойчивого развития организации (далее СМУР) – определена как часть системы менеджмента, обеспечивающая достижение ЦУР и отражающая улучшение результатов по сравнению с предыдущим периодом.

На **втором этапе** нами были обозначены существенные отличия между ожиданиями от внедрения СМУР и эффектами от функционирования системы менеджмента качества (СМК). Отмечено, что требования к созданию СМУР организации формируется под растущим давлением со стороны заинтересованных

сторон «высокого уровня», таких как государство. Что определяет их обязательность применения, а не добровольность.

На **третьем этапе** нами проанализированы требования стандартов в области устойчивого развития: ГОСТ Р ИСО 20121-2014; ГОСТ Р ИСО 37101-2018; ГОСТ Р 54598.1-2015. Отмечено, что в стандартах установлены метрики для измерения ЦУР, требования к идентификации показателей для мониторинга и измерения и их оценке, но, сами показатели не идентифицированы, что затрудняет применение стандартов для проведения самооценки и определения уровня зрелости системы менеджмента устойчивого развития организации.

На **четвертом этапе** нами проведен контекстный и сравнительный анализ требований к системе менеджмента устойчивого развития ГОСТ Р 54598.1-2015 и системе менеджмента качества организации ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Установлена связь по всем разделам. Показатели для оценки зрелости устойчивого развития формируются в отношении всех процессов с сохранением целостности системы.

На **пятом этапе** нами разработаны PDCA-модель «Система менеджмента устойчивого развития организации», которая обосновывает связь устойчивого развития организации с качеством управления. Стандартизация выступает как инструмент формирования и мониторинга системы менеджмента устойчивого развития организации. Предложенная модель системы менеджмента устойчивого развития опирается на зрелую систему менеджмента качества организации и позволяет оценить уровень устойчивости через достижение целей, ориентированных на выполнение требований заинтересованных сторон, несмотря на изменяющиеся условия.

Библиографический список

1. Безруких Ю.А., Трошкова Е.В., Левшина В.В. Механизм проектирования образовательных программ для подготовки специалистов в области устойчивого развития // *Управленческий учет*. 2022. № 5. С. 280-285.
2. Самосудов М.В. Механизмы управления системной устойчивостью компании // *Современная конкуренция*. 2008. № 4 (10). С. 50-62.

3. Лясковская Е.А. Управление устойчивым развитием в терминах инклюзивного роста и зеленой экономики // Вопросы управления. 2017. Т. 4. № 28. С. 134-143.
4. Виноградова Н.А. Использование понятий «надежность организации», «эффективность организации», «устойчивость организации» и их взаимосвязь // Проблемы экономики и управления строительством в условиях экологически ориентированного развития: Материалы Всероссийской научно-практической онлайн-конференции с международным участием и элементами научной школы для молодежи». ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права», ФГБОУ ВПО «Братский государственный университет», ФГБОУ ВПО «Томский государственный архитектурно-строительный университет». 2014. С. 70-78.
5. Карпович А.И., Литвинцева Г.П. Характеристики устойчивости экономической системы и их Взаимосвязь // Вестник НГУЭУ. 2018. № 1. С. 49-56.
6. Кондаурова Д.С. Совершенствование механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2015. 26 с.
7. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации».
8. Копкина М. Техническое регулирование для устойчивого развития. Системный подход // Стандарты и качество. 2022. № 2. С. 33.
9. Международная организация по стандартизации. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/ru/home.html> (дата обращения: 04.10.2022).
10. Салимова Т., Ольховская Н. Менеджмент качества: устойчивое развитие // Стандарты и качество. 2012. № 4. С. 76-80.
11. Белобрагин В.Я., Дзедик В.А. Анализ результатов опроса пользователей стандарта ISO 9001 // Стандарты и качество. 2021. № 9. С. 36-43.
12. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Текст: электронный.
13. ГОСТ Р ИСО 20121-2014 «Система менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий».
14. ГОСТ Р ИСО 37101-2018 «Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования».
15. ГОСТ Р 54598.1-2015 «Менеджмент устойчивого развития. Часть 1. Руководство».