

DOI: 10.18721/JE.13409  
УДК 338.24

## КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ДЕТЕРМИНАНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

Горшкова Л.А.<sup>1</sup>, Сандуляк С.Б.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Российская Федерация;

<sup>2</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Нижний Новгород, Российская Федерация;

В текущей ситуации, связанной с наступлением широкомасштабного экономического кризиса, вызванного коронавирусной пандемией, когда одновременно остановились производство, финансовые рынки, потребительский спрос на товары и услуги, концепция сохранения и развития устойчивости бизнеса становится все более актуальной. С меньшими потерями имеют шанс выйти из кризиса те предприятия, которые смогут своевременно выстроить модели жизнеспособного бизнеса. Ориентация стратегий развития организаций на глобальные цели устойчивого развития, принятые мировым бизнес-сообществом, дает существенные преимущества для компаний и повышает стабильность бизнеса. Исследования международных консультантов показывают, что у российских компаний еще не сформировано полноценного понимания важности и необходимости использования целей устойчивого развития в своих стратегических и операционных планах. Авторами статьи рассматривается пять детерминант, образующих, по мнению авторов, комплексную систему: интеллектуальная; финансовая, информационная, экологическая и ситуационная устойчивость. Дается краткая характеристика выделенных детерминант, анализируются результаты исследований зарубежных и отечественных ученых, приводятся отдельные показатели, критерии, инструменты и методы для оценки устойчивости каждой детерминанты, а также идентифицируются проблемные области. На практике оценка устойчивости разных элементов бизнеса чаще всего проводится обособленно друг от друга, без учета их взаимозависимости и взаимного влияния, что имеет негативные последствия для сбалансированности стратегических целей развития предприятия. В статье предложено использование «сквозного» подхода при оценке устойчивости базовых детерминант и их интеграции с глобальными целями устойчивого развития. Структурированно описан и проиллюстрирован поэлементный состав предлагаемой авторами комплексной системы детерминант (КСД) и трехуровневой схемы связи КСД с глобальными целями устойчивого развития. На первом и втором уровнях — глобальные цели устойчивого развития, сгруппированные по их направленности (экономические, экологические, социальные). Третьим внутренним уровнем (ядром) схемы является хозяйствующий субъект с набором детерминант, подлежащих оценке их устойчивости к внешним и внутренним воздействиям. Сформулированы преимущества интеграции целей устойчивого развития в бизнес-стратегии предприятий, обеспечивающие успешность деятельности хозяйствующего субъекта.

**Ключевые слова:** детерминанта, стратегия, цели устойчивого развития, устойчивость, интеллектуальный капитал, финансовая устойчивость, информационная устойчивость, экологическая устойчивость, ситуационная устойчивость

**Ссылка при цитировании:** Горшкова Л.А., Сандуляк С.Б. Комплексная система детерминант стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 4. С. 109–122. DOI: 10.18721/JE.13409

Это статья открытого доступа, распространяемая по лицензии CC BY-NC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## INTEGRATED DETERMINANT SYSTEM OF DEVELOPMENT STRATEGY AND ASSESSMENT OF BUSINESS SUSTAINABILITY

L.A. Gorshkova<sup>1</sup>, S.B. Sandulyak<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russian Federation;

<sup>2</sup> National Research University Higher School of Economics,  
Nizhny Novgorod, Russian Federation

In the current situation associated with the onset of the widespread economic crisis caused by the COVID-19 pandemic, when production, financial markets, consumer demand for goods and services stopped at the same time, the concept of maintaining and developing business sustainability is becoming increasingly relevant. With fewer losses, those enterprises that can build viable business models in a timely manner have a chance to overcome the crisis. Orientation of organizations' development strategies to the global sustainable development goals adopted by the global business community provides significant benefits for companies and increases business stability. Studies by international consultants show that Russian companies have not yet developed a full understanding of the importance and necessity of using sustainable development goals in their strategic and operational plans. The authors of the article consider five determinants that form, according to the authors, a complex system: intellectual; financial, informational, environmental and situational sustainability. The paper presents a brief description of the identified determinants and analyzes the research results of foreign and domestic scientists. It provides individual indicators, criteria, tools and methods for assessing the stability of each determinant and identifies problem areas. In practice, the assessment of the sustainability of different elements of a business is most often carried out separately from each other without taking into account their interdependence and mutual influence, which has negative consequences for balancing the strategic goals of the enterprise. The article proposes the use of a "cross-cutting" approach in assessing the sustainability of basic determinants and their integration with the global goals of sustainable development. The authors propose an element-by-element composition of the complex system of determinants (CSD), as well as describe and illustrate the three-level scheme of the relationship between the CSD and the global sustainable development goals in a structured way. The first and second levels represent global goals of sustainable development, grouped by their focus (economic, environmental, social). The third internal level (core) of the scheme is an economic entity with a set of determinants to be evaluated for their resistance to external and internal influences. The article lists the advantages of the integration of sustainable development goals in the business strategy of enterprises, which ensure the success of the business entity.

**Keywords:** determinant, strategy, sustainable development goals, sustainability, intellectual capital, financial sustainability, information sustainability, environmental sustainability, situational sustainability

**Citation:** L.A. Gorshkova, S.B. Sandulyak, Integrated determinant system of development strategy and assessment of business sustainability, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 13 (4) (2020) 109–122. DOI: 1018721/JE.13409

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

### Введение

*Актуальность.* Глобальные преобразования, происходящие в современном мире, в качестве приоритетной ставят задачу необратимого поступательного изменения в экономике. В ходе саммита ООН по устойчивому развитию 25 сентября 2015 г. 193 странами приняты 17 глобальных целей и 169 задач на период до 2030 г.

Цели обеспечивают сбалансированность трех областей развития человечества в долгосрочной перспективе: экономической, социальной и экологической. В резолюции саммита отмечено, что «частная предпринимательская, инвестиционная и инновационная деятельность — это одна из основных движущих сил повышения производительности, обеспечения всеохватного экономического роста и создания рабочих мест»<sup>1</sup>. Этот ключевой тезис можно рассматривать как обраще-

<sup>1</sup> Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Принята резолюцией 70/1 Генеральной Ассамблеи ООН от 25.09.2015.

ние к бизнес-сообществу вести стратегическое планирование своей деятельности с учетом целей устойчивого развития (ЦУР), что станет залогом успеха и процветания.

Исследование опубликованных в последние несколько лет материалов и работ показало, что в России данной проблематике уделяется серьезное внимание, как на государственном уровне<sup>2,3</sup>, так и в научной среде [1–4]. А.Г. Сахаров, О.И. Колмар проанализировали законодательство о стратегических направлениях развития государства с точки зрения соответствия задачам ЦУР и пришли к выводу о том, что приоритетные направления развития страны на период до 2024 г. согласуются полностью с ЦУР или очень близки к ним [1]. При этом отмечается важность сбалансированности социальных, экономических и экологических компонентов устойчивости. С.Н. Бобылев, С.В. Соловьева на базе анализа, проведенного Немецким Советом по устойчивому развитию, для каждой ЦУР установили удельные веса всех трех составляющих с выделением доминирующих факторов, исходя из предположения, что каждая цель имеет свою преобладающую направленность [3].

Текущее состояние дел в российской экономике с позиции восприятия ЦУР бизнес-сообществом и их интеграции в стратегии предприятий отражено в отчетах исследования, проведенного 2019 г. Effie Russia<sup>4</sup> и KPMG<sup>5</sup>. Результаты исследования показывают, что в российской бизнес-среде не сформировано полноценного понимания важности и необходимости постановки и достижения ЦУР применительно к деятельности субъектов хозяйствования. Многие крупные промышленные предприятия составляют ежегодные нефинансовые отчеты, включая в них ЦУР, но делают это без целенаправленного их внедрения в существующие бизнес-процессы. 48% всех опрошенных отметили, что ЦУР очень слабо интегрированы в стратегии и операционную деятельность российских предприятий, нет подтверждения того, что ЦУР внедрены в их деятельность полностью<sup>6</sup>.

*Предмет исследования* — стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса.

*Объект исследования* — крупные промышленные предприятия России разной отраслевой принадлежности.

*Цель исследования* — определение комплекса детерминант как совокупности взаимосвязанных элементов, позволяющих оценивать устойчивость бизнеса по разным параметрам в свете принятых стратегических целей, а также оценка преимуществ ориентации стратегий предприятий на ЦУР.

## Методы

Авторы, взяв за основу «сквозной» подход, рассматривают проблематику стратегии развития хозяйствующих субъектов через призму большого спектра компонентов, потенциально влияющих на стабильность компании в соответствии с концепцией целей устойчивого развития.

В основу исследования положены ЦУР, принятые в мировом сообществе; результаты исследований международных консультантов, направленные на оценку степени использования организациями в своих стратегиях ориентаций на глобальные ЦУР; исследования зарубежных и отечественных авторов, подходы и направления, применяемые в настоящее время для оценки устойчивости разных элементов деятельности предприятий.

<sup>2</sup> Постановление Совета Федерации Федерального Собрания РФ от 2.03.2016 г. N 95-СФ «Об итогах парламентских слушаний «Повестка дня ООН в области развития на период после 2015 года — практические аспекты реализации». Приложение. Рекомендации парламентских слушаний «Повестка дня ООН в области развития на период после 2015 года — практические аспекты реализации».

<sup>3</sup> Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». 2018.

<sup>4</sup> Effie — международная маркетинговая компания, куратор программы Effie Worldwide по продвижению 17 целей устойчивого развития, принятых ООН как глобальный план по решению экономических, социальных и экологических проблем. URL: <http://sdg.effie.ru/#rec54731761>

<sup>5</sup> KPMG входит в «Большую четверку» международных аудиторских и консультационных компаний. URL: [https://www.facebook.com/pg/KPMGinRussia/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/KPMGinRussia/about/?ref=page_internal)

<sup>6</sup> Барометр устойчивой трансформации бизнеса. Effie Russia; KPMG, 2019. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/10/ru-ru-barometer-of-sustainable-business-transformation-effie-russia-and-kpmg-joint-study.pdf> (дата обращения: 03.05.2020).

### Результаты исследования

Специалисты компании PwC<sup>7</sup> в 2019 г. в отчете, выполненном на основе финансовой и нефинансовой отчетности в области устойчивого развития, опубликованной 1141 организациями из 31 страны мира в семи отраслях, в том числе 40 предприятиями из России, приводят сведения о том, что:

- 72% предприятий в мире и 55% российских компаний открыто упоминали ЦУР в своих публичных отчетах;
- 65% предприятий в мире и 45% компаний в России указывали на конкретные цели;
- 5% российских организаций упомянули конкретные задачи, 50% выбрали качественные целевые показатели, 50% — количественные;
- ни одна организация не заявила о количественных индикаторах для отражения прогресса в достижении целей<sup>8</sup>.

Таким образом, причина сложившейся ситуации состоит в незрелости российского топ-менеджмента. Большинство руководителей до конца не понимают всех выгод от внедрения ЦУР и трансформации бизнеса в направлении социально ответственных и экологических практик. Они рассматривают их как обременительные и навязанные извне инициативы, не приносящие ничего, кроме существенных затрат. По данным этого же исследования, 27% респондентов считают, что у руководителей нет понимания важности этого направления.

Переориентация стратегических целей предприятий на их консолидацию с ЦУР способна принести существенную выгоду в долгосрочной перспективе, как конкретной организации, трансформировавшей свое видение в этом направлении, так и обществу в целом. Этим предопределяется будущее трансформации стратегий тех компаний, где менеджмент перейдет в фазу понимания жизненно важной необходимости выстраивать свои стратегии с учетом ЦУР.

Каждый хозяйствующий субъект, являясь частью системы, находится и функционирует во всех трех сферах жизнедеятельности (экономическая, социальная, экологическая), для которых приняты глобальные ЦУР. Схематично взаимодействие всех компонентов системы представлено на рис. 1.



Рис. 1. Схема взаимодействия всех компонентов системы. *Источник: составлено авторами*

Fig. 1. Scheme of interaction of all system components. *Source: compiled by the authors*

<sup>7</sup> PwC входит в «Большую четверку» международных аудиторских и консультационных компаний. URL: <https://www.pwc.ru/>

<sup>8</sup> Создание стратегии устойчивого развития. Задачи в области ЦУР, 2019 год. PwC, 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/pwc-sdg-challenge-2019-rus.pdf> (дата обращения: 08.05.2020).

Графическая интерпретация всего спектра ЦУР приведена на рис. 2.

<b>Цель 1</b> Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах	<b>Цель 2</b> Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства	<b>Цель 3</b> Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	<b>Цель 4</b> Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех
<b>Цель 5</b> Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек	<b>Цель 6</b> Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех	<b>Цель 7</b> Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех	<b>Цель 8</b> Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех
<b>Цель 9</b> Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям	<b>Цель 10</b> Сокращение неравенства внутри стран и между ними	<b>Цель 11</b> Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов	<b>Цель 12</b> Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства
<b>Цель 13</b> Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	<b>Цель 14</b> Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития	<b>Цель 15</b> Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель	<b>Цель 16</b> Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений
<b>Цель 17</b> Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития			

Рис. 2. Цели устойчивого развития стран-участниц саммита ООН. *Источник: графическая интерпретация авторов*

Fig. 2. Sustainable Development Goals of the countries participating in the UN summit. *Source: Graphic Interpretation of the Authors*

По результатам вышеупомянутого опроса, проведенного в 2019 г. Effie Russia и KPMG, на текущий момент для обеспечения устойчивости приоритетными ЦУР для российских предприятий являются три цели (табл. 1.).

**Таблица 1. ЦУР, приоритетные для российских предприятий**  
**Table 1. SDGs, priority for Russian enterprises**

Цель	Характеристика
3	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте
8	Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех
12	Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства

Для определения совокупности детерминант стабильности бизнеса компаний и оценки возможности их интеграции с глобальными ЦУР уточним само понятие устойчивости предприятия, под которым будем понимать способность хозяйствующего субъекта сохранять текущее состояние при воздействии на него каких-либо внутренних и внешних факторов.

Как справедливо отмечает В.М. Мельник, устойчивость любой организации обеспечивается за счет сбалансированного функционирования совокупности элементов, формирующих и обеспечивающих его деятельность [5]. При этом хозяйствующий субъект рассматривается как система, и ее разбалансированность приводит к замедлению бизнес-процессов в достижении стратегических целей организации. В качестве обоснования уместно привести определение, данное У.Э. Демингом. «Система — сеть взаимозависимых компонентов, работающих вместе для достижения единой цели... Чтобы управлять системой, нужно понимать взаимоотношения между всеми компонентами в ее пределах и людьми, которые в ней работают». Если менеджеры компании не демонстрируют системное понимание организации, то, по интерпретации упомянутого ученого, «... компоненты системы оказываются предоставленными сами себе, они быстро становятся эгоистичными, конкурирующими, независимыми и, таким образом, уничтожают систему» [6].

Авторы настоящего исследования считают, что детерминанты устойчивости предприятия в условиях современного беспрецедентного кризиса следует рассматривать как систему из пяти базовых элементов устойчивости: интеллектуального капитала (ИК); финансовой, информационной, экологической и ситуационной устойчивости (в условиях нестабильности и чрезвычайных ситуаций). Совокупность всех элементов комплексной системы детерминант (КСД), предлагаемая авторами для разработки сбалансированной стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса, представлена на рис. 3.

Выбранную систему детерминант следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных элементов, поскольку каждый из них имеет свою степень воздействия на другие элементы системы, и изменение одного из них может оказывать влияние на другие. Именно поэтому авторы определили систему как комплексную<sup>9</sup>.

На данном этапе исследования выявленные показатели оценки устойчивости объединены авторами в пять базовых групп с некоторой детализацией по двум из них: устойчивость интеллектуального капитала, финансовая устойчивость. Последующая декомпозиция базовых элементов, включенных авторами в предлагаемую КСД, может привести к появлению новых самостоятельных элементов, которые на этом этапе исследования авторами включены в состав базовых.

Каждый из выделенных авторами элементов имеет свое индивидуальное содержание и наполнение, принципы, подходы и методы в организации и управлении, а также оказывает воздействие все другие элементы КСД.

Три элемента КСД (устойчивость ИК, финансовая и информационная устойчивость) могут быть интегрированы с ЦУР, указанными на рис. 4.

ЦУР, интегрированные с элементами экологической и ситуационной устойчивости в КСД стабильности бизнеса, приведены на рис. 5.

Приведем краткую характеристику элементов предлагаемой авторами КСД.

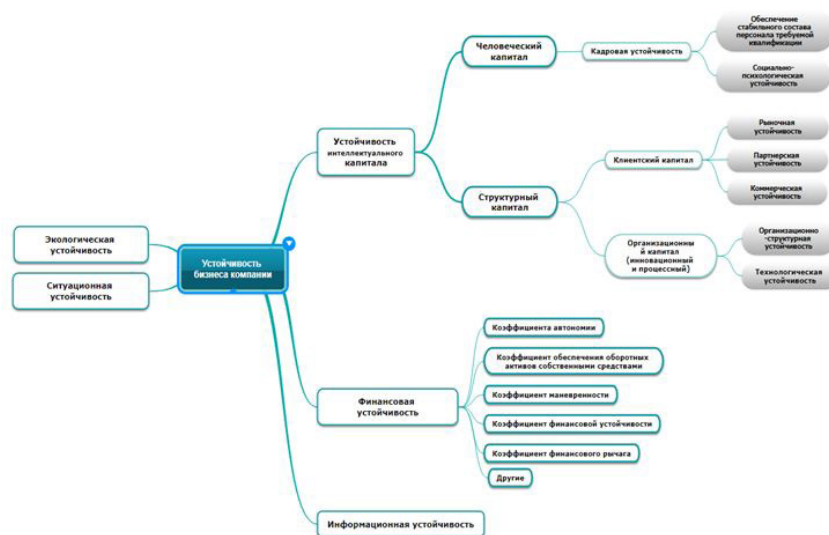


Рис. 3. Элементы КСД для оценки устойчивости бизнеса компании. *Источник: составлено авторами*

Fig. 3. Elements of CSD for assessing the sustainability of a company's business. *Source compiled by the authors*

<sup>9</sup> От слова «комплекс» в его основном словарном значении: «Совокупность, сочетание явлений или свойств» (Толковый словарь Ушакова. URL: <http://ushakovdictionary.ru/word.php?wordid=24557>).



Рис. 4. ЦУР, интегрированные с элементами КСД (устойчивость ИК, финансовая, информационная устойчивость)

*Источник: графическая интерпретация авторов*

Fig. 4. SDGs integrated with CSD elements (IR sustainability, financial, informational sustainability)

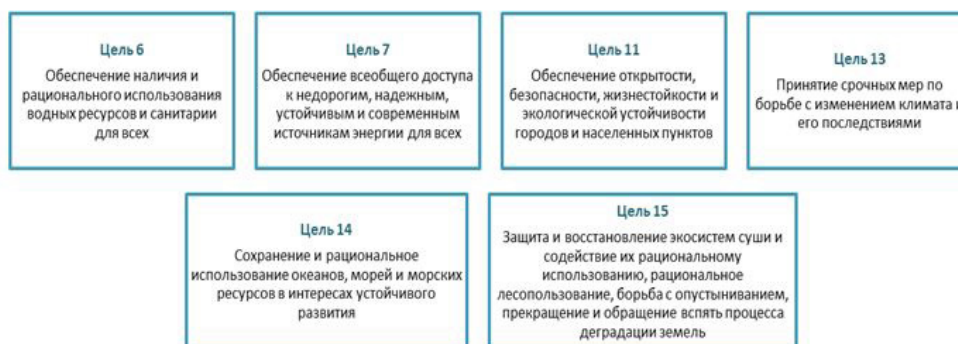
*Source: Graphic Interpretation of the Authors*

Рис. 5. ЦУР, интегрированные с элементом экологической и ситуационной устойчивости

*Источник: графическая интерпретация авторов*

Fig. 5. SDGs integrated with the element of environmental and situational sustainability

*Source: Graphic Interpretation of the Authors*

**1. Интеллектуальный капитал.** Исследователи к настоящему времени не пришли к единому определению понятия интеллектуальный капитал: характеристики даются с использованием разных компонентов. По мнению В.Г. Когденко, М.В. Мельник, ИК — это знания, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать, чтобы создавать добавленную стоимость [7]. Л. Эдвинсон считает, что ИК — «способность компании трансформировать знания и нематериальные активы в факторы, которые создают соответствующую стоимость» [8]. В структуру интеллектуального капитала входят человеческий капитал и структурный капитал, который, в свою очередь, объединяет клиентский (ценность отношений с клиентами, уровень их зрелости) и организационный капиталы (инновации и процессный капитал). Обеспечением устойчивости человеческого капитала является кадровая устойчивость, т.е. возможность иметь стабильный состав персонала требуемой квалификации, и социально-психологическая устойчивость в части зависимости от человеческого фактора и связанных с ним управленческих решений. Устойчивость в части клиентского капитала можно охарактеризовать тремя составляющими: рыночная устойчивость (конкурентоспособность предприятия и ее продукции, увеличение доли на рынке), партнерская устойчивость (согласованное и эффективное взаимодействие со всеми контрагентами и участниками бизнес процессов компании), коммерческая устойчивость (уровень деловой активности, надежность экономических связей, цепочки поставок).

Организационно-структурная устойчивость предполагает соответствие организационной структуры предприятия стратегическим и тактическим целям ее деятельности, а также демонстрацию способностей руководства компании и выстроенной им структуры ведения работы

гибко реагировать на изменения во внешней среде, в том числе на неожиданные чрезвычайные обстоятельства и проявления нестабильности. Технологическая устойчивость определяется как соблюдение технологии, стандартов качества, способность сохранять заданные параметры под воздействием нештатных и сбойных ситуаций, а также подкрепляется уровнем использования современных технологий и цифровизации.

Оценка составляющих указанных компонентов устойчивости интеллектуального капитала весьма сложна и неоднозначна. Имеются лишь частные подходы к ее разрешению, в частности, изложенные в работах Л.А. Горшковой [9], В.Г. Когденко, М.В. Мельник [7].

*2. Финансовая устойчивость.* Если само понятие финансовой устойчивости не вызывает разночтений у специалистов, то с осуществлением оценки проблемы существуют. Обозначим две из них. Источником данных для коэффициентного анализа финансовой устойчивости является бухгалтерская отчетность предприятия. Законодательная база, регулирующая ведение бухгалтерского и налогового учета на предприятиях, к настоящему моменту отрегулирована достаточно хорошо. Однако степень достоверности данных финансового учета зависит от организации системы документооборота (как внутри организации, так и с внешними контрагентами и партнерами) и уровня дисциплины сотрудников, вовлеченных в процесс формирования финансовой отчетности (от первичной документации до отчетных форм). Эти факты оказывают влияние на достоверность результатов коэффициентного анализа, по совокупности которых делаются выводы о финансовой устойчивости компании.

Существует большое многообразие подходов в определении совокупности и комбинации коэффициентных показателей для проведения анализа финансовой устойчивости [10–13]. В качестве базовых выделяют коэффициенты: автономии или финансовой независимости, обеспеченности оборотных активов собственными средствами, маневренности, финансовой устойчивости, финансового рычага. Список основных показателей может быть расширен. Таким образом, у каждой организации, которая ведет оценку своей финансовой устойчивости, комплекс показателей будет свой, и достичь сопоставимости компаний по признаку финансовой устойчивости их бизнеса невозможно, если только не делать это по отдельно взятым базовым показателям.

*3. Информационная устойчивость.* Авторы столкнулись с тем, что четкого определения информационной устойчивости деятельности компании и, тем более, единого подхода к ее оценке не выработано. Министерство коммуникаций и связи РФ в 2009 г. утвердило Требования по обеспечению целостности, устойчивости функционирования и безопасности информационных систем общего пользования<sup>10</sup>, базовые подходы которых могут быть применимы к определению информационной устойчивости. По мнению авторов статьи, информационная устойчивость бизнеса — это взаимодействие всех элементов информационной системы (ИС); сохранение целостности при отказе/утечке/разблокировке отдельных элементов системы, а также в условиях внутренних и внешних деструктивных информационных воздействий; обеспечение безопасности как способность противостоять попыткам несанкционированного доступа к информации. Под элементами ИС в данном случае понимаются все виды данных, имеющих статус конфиденциальных и коммерческой тайны: персональные данные, данные о технологиях, технических средствах и т.д.

Источниками данных для оценки информационной устойчивости бизнеса предприятия и анализа выбранных за основу показателей могут служить DLP-системы (Data Leak Prevention), которые являются современной технологией предотвращения утечки конфиденциальной информации из ИС организации и реализуются посредством программно-аппаратного обеспечения.

DLP-системы, способны перехватывать несанкционированное использование данных, контролировать соблюдение корпоративных политик и законодательства о персональных данных, осуществлять анализ эффективности использования рабочего времени, вести аудио-, видеокон-

<sup>10</sup> Приказ Минкомсвязи РФ от 25.08.2009 N 104 «Об утверждении Требований по обеспечению целостности, устойчивости функционирования и безопасности информационных систем общего пользования»



троль, контроль связи коллектива с уволенными сотрудниками. Такие системы построены на анализе потоков данных, пересекающих периметр защищаемой ИС. Следует отметить, что для настоящего времени больше характерны внутренние угрозы для информационных систем в виде мошеннических действий и злоупотреблений недобросовестных сотрудников, чем несанкционированное вторжение извне.

Вводя соответствующие индикаторы оценки вышеуказанных направлений анализа и контроля и системно анализируя их в динамике, предприятия могут делать выводы в отношении статуса информационной устойчивости бизнеса. Однако доступность этого подхода открывается только для организаций, демонстрирующих высокий уровень цифровой зрелости.

*4. Экологическая устойчивость.* Экологическая устойчивость — это способность предприятия рационально использовать природные ресурсы, наращивая свой производственный потенциал, внедрять безотходные технологии производства, использовать возобновляемые источники энергии и вторичных ресурсов, проводить мероприятия по охране окружающей среды, обеспечивать экологическую безопасность своей деятельности и контролировать ее соблюдение.

На текущий момент времени не все предприятия взяли на вооружение глобальные экологические цели, поэтому в зоне обеспечения экологической стабильности не обходится без регулирования со стороны государства через контроль и штрафные санкции за загрязнение окружающей среды и нанесенный природе экологический ущерб. Часто предприятия оказываются в состоянии принуждения изменять технологию производства, вкладывая существенные средства в его модернизацию с учетом действующих экостандартов, а также учитывать в своих стратегических и тактических целях и планах природоохранное законодательство страны. Вместе с тем, преимуществом для предприятий, которые занимаются обеспечением экологической устойчивости (от ЦУР до практических действий), является создание себе привлекательного экологического имиджа в социальной среде.

Оценка экологической устойчивости (ЭУ) может быть объективной только в том случае, если предприятие занимается разработкой и внедрением системы экологического менеджмента (СЭМ) в бизнес-процессы и стратегию своей компании либо, пройдя эти этапы, использует СЭМ. Названная система позволяет управлять экологическими аспектами деятельности организации, учитывая риски и возможности, тем самым снижая негативное влияние на экологию и одновременно улучшая свои экономические показатели.

Система экологического менеджмента базируется на международных стандартах серии ISO 14001 (сегодня в наличии десять документов). В России действует 39 национальных стандартов в области СЭМ, однако они не являются обязательными. Это становится причиной отсутствия единообразия в используемых компаниями подходах к экологическому менеджменту, поскольку не все предприятия руководствуются стандартами, какие-то организации разрабатывают свои индивидуальные программы внедрения с целью выполнения требований экологического законодательства.

Несмотря на то, что в стандартах заложены основы СЭМ, методология оценки экологической устойчивости предприятия не проработана, что отмечается во многих зарубежных и отечественных исследованиях.

Одними из первых исследование в отношении расчета индекса ЭУ провели ученые Йельского и Колумбийского университетов; результаты были представлены в докладе Всемирному экономическому форуму в Давосе в 2001 г.<sup>11</sup> Экологическая устойчивость определена по пяти направлениям: окружающая среда; загрязнение и воздействия на окружающую среду; потери общества от загрязнения окружающей среды; с возможностью решать локальные экологические проблемы; возможность решать глобальные экологические проблемы через консолидацию усилий для

<sup>11</sup> 2001 Environmental Sustainability Index (ESI). Palisades, NY: NASA Socioeconomic Data and Applications Center (SEDAC), 2001. DOI: 10.7927/H4X34VDM

сохранения природы. Для расчета индекса использовано 22 индикатора на базе 67 переменных. Предложенная методика позволяют сравнивать уровни ЭУ стран, в том числе выявлять страны, которые стоят на грани экологического кризиса либо демонстрируют улучшения.

Методология определения экологических возможностей устойчивого развития региона предложена О.В. Павликовой и Г.С. Ферару [14]. Авторами выявлены индикаторы экологических возможностей устойчивого развития региона, характеризующие влияние сектора экономики на экологическую ситуацию в регионе: общие коэффициенты и коэффициенты в разрезе основных факторов производства.

Важными критериями оценки ЭУ можно считать степень воздействия технологических процессов предприятий на окружающую среду и рациональное использование природных ресурсов. В исследованиях [15, 16], посвященных определению критериев и показателей оценки ЭУ хозяйствующих субъектов, предложено три группы показателей: воздействие на окружающую среду, использование природных ресурсов, технологические изменения в области экологии. Однако отдельные предложения исследователей не подкреплены конкретными алгоритмами расчетов показателей и методикой их использования для оценки экологической устойчивости предприятия. В исследовании В.М. Тумина, О.М. Махалиной и С.Ю. Чмель [15] индекс ЭУ выводится как сумма произведений удельного веса показателя и оценки степени его достижения. При этом удельный вес каждого показателя предлагается оценивать экспертным путем, целевое значение показателей — на базе принятых в законодательстве нормативов.

Приведенные факты свидетельствуют о том, что субъективизм в оценке ЭУ компаний довольно велик и единообразие в подходах предприятий отсутствует. Таким образом, проблематика разработки системы показателей, характеризующих в различных аспектах экологической устойчивости хозяйствующих субъектов, является открытой для исследований и имеет практическую ценность для оценки ЭУ бизнеса и внедрения в практику разработки стратегий.

В ходе исследования установлено, что значение и эффект от использования показателей ЭУ с точки зрения повышения экологической эффективности предприятий, влияющей, в том числе, на финансовую устойчивость, будет выше, если они будут отвечать не только требованиям и нормативам законодательства и международных стандартов в области экологического менеджмента, но и ЦУР.

*5. Ситуационная устойчивость.* Осмысление понятия ситуационной устойчивости, введенной авторами статьи в числе важнейшей детерминанты обеспечения стабильности функционирования бизнеса в современных условиях, разработка инструментария ее оценки, представляется одним из направлений проработки учеными, ведущими исследования в рамках организационных преобразований, обеспечивающих устойчивость современного бизнеса.

На рис. 6 приведена схема связи всех рассмотренных элементов предлагаемой комплексной системы детерминант стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса, интегрированные с ЦУР.

На этой схеме ЦУР сгруппированы по их принадлежности к соответствующим сферам деятельности предприятия. Изображенная на рис. 6 архитектура КСД демонстрирует взаимосвязанность и взаимозависимость всех элементов, входящих в ее состав. Авторы выделяют несколько уровней:

- первый (внешний) — глобальные цели устойчивого развития, распределенные по трем направлениям;
- второй — направления развития: экономическая, социальная и окружающая среда.

Ядром схемы (внутренний уровень) является хозяйствующий субъект с набором элементов, требующих оценки их устойчивости к разнообразным внешним и внутренним воздействиям: интеллектуальный капитал; финансы; информационная система; экологическая деятельность и способность вести непрерывную работу в условиях нестабильности и чрезвычайных ситуаций.

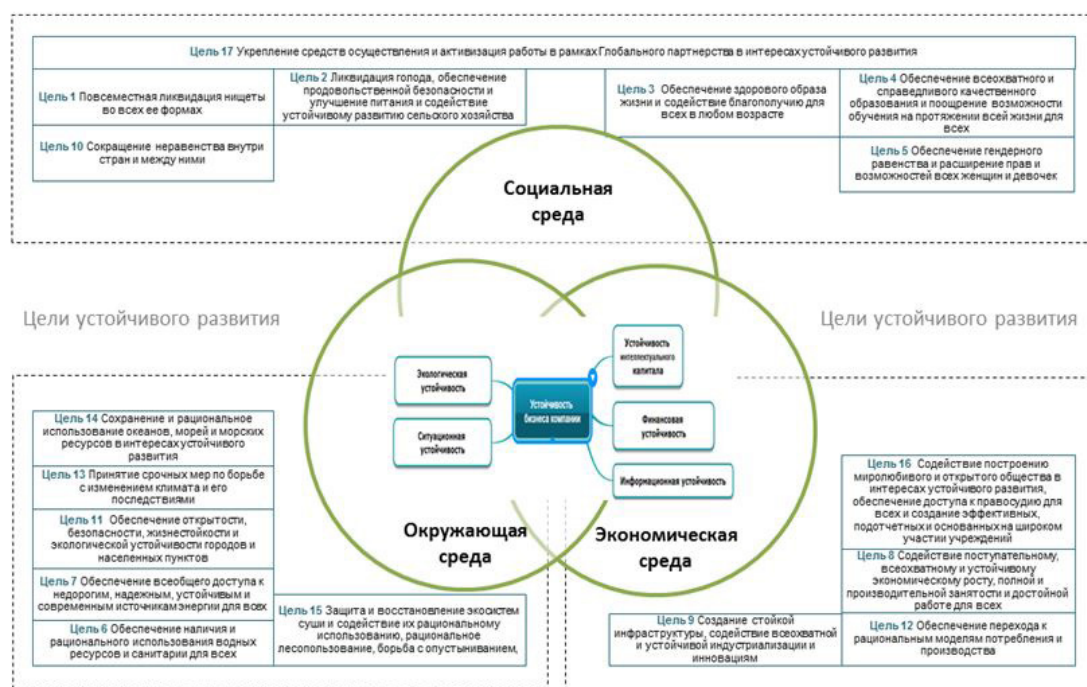


Рис. 6. Схема связи КСД для оценки устойчивости бизнеса с ЦУР. *Источник: составлено авторами*

Fig. 6. CSD linkage scheme for assessing business sustainability with SDGs. *Source: compiled by the authors*

«Устойчивая организация — это организация, которая не просто выживает в течение длительного времени, но и преуспевает, проходя испытание временем»<sup>12</sup>. Ориентация компаний в своих стратегических целях на ЦУР повышает жизнестойкость их бизнеса вне зависимости от стадии жизненного цикла организации в текущий момент времени.

Преимущества интеграции ЦУР в бизнес-стратегии предприятий очевидны и заключаются в следующем:

- создание и укрепление репутации и бренда компании в бизнес сообществе и социальной среде;
- расширение доступности инвестиций через удовлетворение интересов инвесторов, которые с целью наилучшего управления рисками и устойчивого возврата инвестиций все чаще демонстрируют так называемое ответственное инвестирование — подход к инвестированию, который комплексно объединяет все три ESC-фактора (окружающей среды, социальные и факторы управления). Из 162 опрошенных крупнейших инвесторов из 35 стран 67% интегрировали ЦУР в свою инвестиционную стратегию (в 2016 г. — 38%)<sup>13</sup>;
- создание новых возможностей, освоение новых рынков, разработки новых продуктов либо диверсификация имеющиеся; повышение конкурентоспособности;
- повышение операционной эффективности и оптимизации производственных издержек за счет внедрения инновационных технологий, совершенствования и эффективного управления бизнес-процессами;
- более эффективное управление рисками, связанными с устойчивым развитием;
- развитие человеческого капитала.

<sup>12</sup> Organizational resilience: Harnessing experience, embracing opportunity. BSI Group, URL: <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/ru-RU/organizational-resilience/whitepaper-harnessing-experience-embracing-opportunity.pdf> (дата обращения: 06.05.2020).

<sup>13</sup> ESG факторы в инвестировании. PwC, 2019. URL: <https://www.pwc.ru/ru/sustainability/assets/pwc-responsible-investment.pdf> (дата обращения: 06.05.2020).

Harvard Business Review — один из самых профессиональных и уважаемых источников знаний по теории и практике менеджмента — сообщил, что компании с высоким уровнем целей опережают рынок на 5% в год, растут быстрее и имеют более высокую прибыльность<sup>14</sup>.

С точки зрения устойчивости бизнеса и его успешности важно интегрирование ЦУР во все среды жизнедеятельности предприятия (экономическую, социальную, экологическую), во весь управленческий цикл, реализуемый на уровнях как стратегического, так и оперативного управления. Руководству предприятия целесообразно выделить приоритетные цели и рассматривать их в качестве ориентиров в разработке корпоративной стратегии, направленной на обеспечение максимально возможной жизнестойкости организации на всех стадиях жизненного цикла компании [17].

### Заключение

Широкий охват разных сфер деятельности предприятия (экономическая, экологическая и социальная) в исследовании, а также комплексный подход авторов позволил выделить основные детерминанты стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса: интеллектуальный капитал, финансовая сфера, информационная система; экологическая деятельность и способность вести работу в условиях нестабильности и чрезвычайных ситуациях.

Оценка устойчивости предлагаемых элементов позволит организациям разрабатывать более совершенные и успешные стратегии развития, учитывающие как реалии их бизнеса, так и риски, связанные с недостаточным уровнем внимания к этим направлениям. Изучение исследований других авторов показало, что чаще всего предлагаемые способы оценки устойчивости предлагаемых детерминант применяются обособленно друг от друга с погружением и изучением особенностей какой-то одной отдельно взятой сферы.

Ценность настоящего исследования заключается в том, что авторы использовали глобальный, «сквозной» подход, рассмотрев проблематику разработки стратегии устойчивого бизнеса через призму большого спектра компонентов, потенциально влияющих на стабильность развития компании; предложили КСД, оценка устойчивости которых отражает фактическое состояние бизнеса компании; оценили целесообразность и связь КСД с концепцией глобальных ЦУР.

Системный подход в оценивании жизнестойкости деятельности предприятий через призму анализа устойчивости разных его составляющих позволит руководству иметь реалистичное отображение состояния дел и даст возможность гибко реагировать и корректировать стратегические и тактические планы компании. Результатом исследования среди прочих стали выводы о недостаточном уровне проработанности и единообразия методологии и инструментов для оценки устойчивости каждого из выделенных элементов КСД.

*Направления дальнейших исследований.* Следующим шагом в исследовании предполагается более глубокое погружение в тематику и выявление особенностей взаимного влияния выделенных в КСД базовых элементов устойчивости: интеллектуального капитала; финансовой, информационной, экологической и ситуационной устойчивости (в условиях нестабильности и чрезвычайных ситуаций). Полученные результаты могут стать теоретической основой для продолжения исследований в актуальной области повышения устойчивости бизнеса компаний и разработки необходимого для этого инструментария.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сахаров А.Г., Колмар О.И. Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России // Вестник международных организаций. 2019. № 14–1. С. 189–206. DOI: 10.17323/1996-7845-2019-01-11

<sup>14</sup> Serafeim G., Gartenberg C. The type of purpose that makes companies more profitable. Harvard Business Review, 2016, October 21.

2. **Бобылев С.Н., Соловьева С.В.** Цели устойчивого развития для будущего России // Проблемы прогнозирования. 2017. № 3(162). С. 26–33.
3. **Бобылев С.Н.** Устойчивое развитие: парадигма для будущего // Мировая экономика и международные отношения. 2017. № 61–3. С. 107–113.
4. **Гагарина Г.Ю., Мирошников С.Н.** Применение целей устойчивого развития ООН в стратегиях субъектов Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2019. № 1. С. 54–63.
5. **Мельник М.В.** Основные элементы устойчивости экономики в современных условиях // Учет. Анализ. Аудит. 2015. № 4. С. 16–22.
6. **Деминг Э.** Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 417 с.
7. **Когденко В.Г., Мельник М.В.** Интеллектуальный капитал и его роль в оценке устойчивости экономического субъекта // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 6. С. 28–37.
8. **Эдвинсон Л.** Корпоративная долгота: Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: Инфра-М, 2005. 20 с.
9. **Горшкова Л.А.** Анализ эффективности системы управления организацией // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 16(31). С. 14–22.
10. **Ендовицкий Д.А., Ендовицкая А.В.** Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. 2005. № 6(39). С. 2–7.
11. **Левшин Г.В.** Анализ финансовой устойчивости организации с использованием различных критериев оценки // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 4(109). С. 58–64.
12. **Филатов Е.А.** Факторный анализ модели устойчивости экономического роста предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. № 3. С. 312–319. DOI: 10.5862/JE.221.30
13. **Шеремет А.Д.** Комплексный анализ показателей устойчивого развития предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 45(396). С. 2–10.
14. **Павликова О.В., Ферару Г.С.** Методология определения экологических возможностей устойчивого развития региона // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2012. № 1(120). С. 42–50.
15. **Тумин В.М., Махалина О.М., Чмель С.Ю.** Теоретические и методологические основы управления экологической устойчивостью корпорации // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2011. № 1(7). С. 80–85.
16. **Чхутиашвили Л.В.** Система контроля экологической устойчивости экономических субъектов и повышения ее эффективности // Российский экономический интернет-журнал. 2017. № 3.
17. **Gorshkova L.A., Trifonov Y.V., Poplavskaya V.A.** Ensuring adaptability of a company using life cycle theory. Life Science Journal, 2014, no. 11–10, pp. 705–708.

## REFERENCES

1. **O. Kolmar, A. Sakharov,** Prospects of implementation of the UN SDG in Russia. International Organisations Research Journal, 2019, no. 14–1, pp. 189–206. DOI: 10.17323/1996 784520190111
2. **S.N. Bobylev, S.V. Solovyeva,** Tseli ustoychivogo razvitiya dlya budushchego Rossii [Sustainable development goals for the future of Russia]. Problemy prognozirovaniya, 2017, no. 3(162), pp. 26–33. (rus)
3. **S.N. Bobylev,** Ustoychivoe razvitie: paradigma dlya budushchego [Sustainable development: a paradigm for the future]. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya, 2017, no. 61–3, pp. 107–113. (rus)
4. **G.Yu. Gagarina, S.N. Miroshnikov,** Primenenie tseley ustoychivogo razvitiya OON v strategiyakh subyektov Rossiyskoy Federatsii [Application of the UN sustainable development goals in the strategies of the constituent entities of the Russian Federation]. Upravlencheskoe konsultirovanie, 2019, no. 1, pp. 54–63. (rus)
5. **M.V. Melnik,** Osnovnye elementy ustoychivosti ekonomiki v sovremennykh usloviyakh [The main elements of economic sustainability in modern conditions]. Uchet. Analiz. Audit, 2015, no. 4, pp. 16–22. (rus)

6. **E. Deming**, Vychod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami. 7<sup>th</sup> ed. Moscow, Alpina Publisher, 2016. 417 p. (rus)
7. **V.G. Kogdenko, M.V. Melnik**, Intellektualnyy kapital i ego rol v otsenke ustoychivosti ekonomicheskogo subyektu [Intellectual capital and its role in assessing the sustainability of an economic entity]. Uchet. Analiz. Audit, 2016, no. 6, pp. 28–37. (rus)
8. **L. Edvinson**, Korporativnaya dolgota: Navigatsiya v ekonomike, osnovannoy na znaniyakh [Corporate longitude: Navigating the knowledge economy]. Moscow, Infra-M, 2005. 20 p. (rus)
9. **L.A. Gorshkova**, Analiz effektivnosti sistemy upravleniya organizatsiy [Analysis of the effectiveness of the organization's management system]. Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, 2004, no. 6(31), pp. 14–22. (rus)
10. **D.A. Endovitskiy, A.V. Endovitskaya**, Sistemnyy podkhod k analizu finansovoy ustoychivosti kommercheskoy organizatsii [A systematic approach to the analysis of the financial stability of a commercial organization]. Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, 2005, no. 6(39), pp. 2–7. (rus)
11. **G.V. Levshin**, Analiz finansovoy ustoychivosti organizatsii s ispolzovaniyem razlichnykh kriteriyev otsenki [Analysis of the financial stability of the organization using various evaluation criteria]. Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, 2008, no. 4(109), pp. 58–64. (rus)
12. **E.A. Filatov**, Factor analysis of the model indicating the sustainability of the economic growth of the enterprise. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 2015, no. 3, pp. 312–319. (rus). DOI: 10.5862/JE.221.30
13. **A.D. Sheremet**, Kompleksnyy analiz pokazateley ustoychivogo razvitiya predpriyatiya [Comprehensive analysis of indicators of sustainable development of the enterprise]. Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, 2014, no. 45(396), pp. 2–10. (rus)
14. **O.V. Pavlikova, G.S. Feraru**, Metodologiya opredeleniya ekologicheskikh vozmozhnostey ustoychivogo razvitiya regiona [Methodology for determining the environmental opportunities for sustainable development of the region]. Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Ekonomika. Informatika, 2012, no. 1(120), pp. 42–50. (rus)
15. **V.M. Tumin, O.M. Makhalina, S.Yu. Chmel**, Teoreticheskie i metodologicheskie osnovy upravleniya ekologicheskoy ustoychivostyu korporatsii [Theoretical and methodological foundations of corporate environmental sustainability management]. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom, 2011, no. 1(7), pp. 80–85. (rus)
16. **L.V. Chkhutiashvili**, Control system the environmental sustainability of economic entities and increase its efficiency. Russian Economics online-journal, 2017, no. 3.
17. **L.A. Gorshkova, Y.V. Trifonov, V.A. Poplavskaya**, Ensuring adaptability of a company using life cycle theory. Life Science Journal, 2014, no. 11–10, pp. 705–708.

*Статья поступила в редакцию 27.06.2020.*

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / THE AUTHORS

**ГОРШКОВА Людмила Алексеевна**

E-mail: gorla@mail.ru

**GORSHKOVA Ludmila A.**

E-mail: gorla@mail.ru

**САНДУЛЯК Светлана Борисовна**

E-mail: sbs2009@mail.ru

**SANDULYAK Svetlana B.**

E-mail: sbs2009@mail.ru

Научное издание

**НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ВЕДОМОСТИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**ST. PETERSBURG STATE POLYTECHNICAL UNIVERSITY JOURNAL. ECONOMICS**

**Том 13, № 4, 2020**

Учредитель – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере информационных технологий и массовых коммуникаций  
(Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-52146 от 11 декабря 2012 г.

Р е д а к ц и я

д-р экон. наук, профессор *В.В. Глухов* – председатель редколлегии,  
д-р экон. наук, профессор *А.В. Бабкин* – зам. председателя редколлегии,  
*А.А. Родионова* – секретарь редакции

Телефон редакции 8(812)297–18–21

E-mail: [economy@spbstu.ru](mailto:economy@spbstu.ru)

Компьютерная верстка *А.А. Кононовой*