

ВСТРАИВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ESG-РЕЙТИНГОВ В БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЛЯ РАЗНООТРАСЛЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ¹

Хайдукова Екатерина Сергеевна¹,
e-mail: e_khaydukova@ugrasu.ru,

Измодедова Ксения Сергеевна¹,
e-mail: kseniia.izmodenova@yandex.ru,

Ибракова Айзанат Наримановна¹,
e-mail: a_ibrakova@ugrasu.ru,

¹Югорский государственный университет, г. Ханты-Мансийск, Россия

В статье рассматривается синергетический эффект от внедрения концепции устойчивого развития в процесс выстраивания бережливого управления на базе разноотраслевых предприятий России, а также роль и специфика популярных ESG-рейтингов в деятельности отечественных компаний. В рамках исследования поднимается проблема отсутствия единой законодательно установленной методики рейтингов организаций, реализующих принципы устойчивого развития, а также нормативно-правового закрепления таких подходов ранжирования. Предметом настоящей статьи является процесс встраивания концепции устойчивого развития, его инструментов и рейтингов в бережливое управление компаний, которые стремятся в соответствии с национальными проектами оптимизировать производства, повысить свои финансовые и нефинансовые показатели. Результатами работы являются проанализированные специфика формирования популярных отечественных ESG-рейтингов, динамика реализации национального проекта «Производительность труда», уточнено понятие «бережливое управление», а также предложены подходы к повышению эффективности внедрения принципов бережливого производства и устойчивого развития в социальной сфере. Методы исследования – анализ, сравнение, синтез, индукция, систематизация.
Ключевые слова: устойчивое развитие, бережливое управление, ESG-рейтинги, оптимизация, производительность труда, ESG-повестка, ESG-концепция

INTEGRATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ESG RATINGS INTO LEAN MANAGEMENT OF DIFFERENT-INDUSTRY ENTERPRISES IN RUSSIA

Khaidukova E.S.¹,
e-mail: e_khaydukova@ugrasu.ru,

Izmodenova K.S.¹,
e-mail: kseniia.izmodenova@yandex.ru,

Ibrakova A.N.¹,
e-mail: a_ibrakova@ugrasu.ru,
¹Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia

The article considers the synergistic effect of the implementation of the sustainable development concept in the process of creating lean management on the basis of multi-industry enterprises in Russia, as well as the role and specificity of popular ESG ratings in the activities of domestic companies. The study raises the problem of

¹ Научное исследование проведено в рамках реализации проекта «Комплекс подкастов, отражающих опыт отечественных компаний в реализации ESG-повестки» при поддержке гранта Московского университета им. С.Ю. Витте, итоги которого были представлены 27 января 2025 года.

the lack of a single legislatively established methodology for rating organizations implementing the principles of sustainable development, as well as the regulatory and legal consolidation of such ranking approaches. The subject of this article is the process of embedding the concept of sustainable development, its tools and ratings in lean management of companies that seek to optimize production in accordance with national projects, improve their financial and non-financial indicators. The results of the work are the analyzed specifics of the forming of popular domestic ESG ratings, the dynamics of the implementation of the national project “Labor Productivity”, the clarification of the concept of “lean management”, and proposed approaches to improving the efficiency of implementing the principles of lean production and sustainable development in the social sphere. Research methods are analysis, comparison, synthesis, induction, systematization. The scientific study was conducted as part of the implementation of the project “A Complex of Podcasts Reflecting the Experience of Domestic Companies in Implementing the ESG Agenda” with the support of a grant from the Moscow Witte University, the results of which were presented on January 27, 2025.

Keywords: sustainable development, lean management, ESG ratings, optimization, labor productivity, ESG agenda, ESG concept

Введение

Актуальность статьи обоснована реализацией федерального проекта «Производительность труда», а также потребностью разноотраслевых предприятий в привлечении дополнительных инвестиций посредством внедрения в производственные и офисные процессы концепции устойчивого развития и инструментов бережливого управления для повышения прибыли и конкурентоспособности как на отечественном, так и на мировом рынке.

Цель статьи: определить эффективные способы совершенствования деятельности компании при реализации концепции устойчивого развития в процессе внедрения бережливого управления на базе компаний различных сфер деятельности посредством сравнения существующих ESG-рейтингов России и разработки чек-листа для оценки соответствия компаний повестке ESG.

Научная новизна работы состоит в синергии двух актуальных направлений оптимизации производства – бережливого управления и ESG-повестки, благодаря которым предприятие не только повышает свою производительность, но и нефинансовые показатели, привлекая дополнительные источники финансирования для развития.

Для многих инвесторов, контрагентов и конкурентов на рынке товаров и услуг важным показателем успешности компании является то, какое место она занимает в разного рода рейтингах. Социально ответственные инвесторы заинтересованы в сотрудничестве с высокорейтинговыми компаниями, которые строго соблюдают этические нормы и принципы устойчивого развития, тем самым они дают понять о своих долгосрочных результатах деятельности и перспективах. Также рейтинги анализируют и кредитные организации для выстраивания образа компании на основе своего анализа.

На сегодняшний день существует такое понятие, как ESG-профиль компании, который строится на основе рейтингов всевозможных независимых агентств. Ранжирование формируется за счет оценки критериев деятельности компаний по уровню достижения показателей в отношении экологического потенциала, социальной ответственности и эффективности корпоративного управления [1]. Инициативность разноотраслевых компаний в вопросе внедрения ESG-концепции является определяющей не только для привлечения дополнительных средств и развития предприятия, но и повышения внутренней стабильности и результативности. Так, финансовые и нефинансовые показатели во многом характеризуют текущий уровень экономической безопасности компании, а укрепить свое положение на рынке в глазах инвесторов помогает бережливое производство и встраивание в стратегию организации концепции устойчивого развития [2].

Отечественные ESG-рейтинги

Проблема в том, что критерии рейтингов и методики их расчета формируются самими агентствами и не всегда открыты и общеприняты. Причиной этому становится отсутствие единой методики

стандартизации рейтингов, что приводит к разобщенности данных при аналитике и создает определенные сложности для оценки профиля компаний агентами, которые готовы инвестировать свой капитал в их развитие. А компании, которые стремятся скорректировать свои данные с целью повышения позиций в рейтинге, не всегда знакомы с методикой расчета показателей. Это приводит к снижению конкурентоспособности компаний в глазах инвесторов.

В настоящее время насчитывается около пятиста различных рейтингов, на основании которых оценивается деятельность компаний, у каждого своя методика расчета, но не все из них утверждены нормативно-правовыми актами. В 2024 году Российским институтом стандартизации была утверждена методика оценки и порядка формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса, которая является прозрачной и доступной для понимания как инвесторам, так и компаниям¹. Данная методика позволяет определить рейтинг «ответственного бизнеса» в отношении трех направлений: экология, кадры, государство и помогает оценить уровень благонадежности, социальной и экологической ответственности компании.

В таблице 1 представлен свод основных метрик популярных ESG-рейтингов России. Следует отметить, что среди всех представленных и существующих рейтингов законодательно зарегистрирован только «ЭКГ-рейтинг», что в значительной степени унифицирует подход к оценке реализации предприятиями концепции устойчивого развития.

Таблица 1 – Специфика формирования популярных отечественных ESG-рейтингов²

| Наименование рейтинга | Наименование компонент рейтинга | Порядок формирования рейтинга | Направления рейтинга | Основание | Уровни рейтинга |
|---|--|--|---|--|--|
| ЭКГ-рейтинг | Экология Кадры Государство | Скоринг, анкетирование, взаимодействие с ведущими деловыми объединениями | Экология: – Экологичность – Наилучшие доступные технологии – Экологическая политика и проекты Кадры: – Уровень оплаты труда – Социальный пакет – Благотворительные проекты Государство: – Финансовая устойчивость – Налоговая история и благонадежность – Социальные инвестиции в регионы присутствия | Национальный стандарт «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности» Данные ФНС России, ФАС России, Росфинмониторинга, Казначейства России, ФССП России и Минюста России + данные, предоставленные участником рейтинга | 9 уровней: 3 базовых 3 средних 2 продвинутых 1 лидер |
| ESG-рэнкинг от Национального рейтингового агентства (НРА) | Экология Социум Корпоративное управление | Анкетирование, интервьюирование, аудит ESG-политик | Экология: – Наличие политик в области охраны окружающей среды (в т.ч. Сертификата ISO14001) – Удельные валовые выбросы газов в атмосферу – Методы устранения отходов производства – Коэффициент потребления воды, энергии – Использование вторичного сырья – Аварии и штрафы в области загрязнения окружающей среды | | |

¹ ГОСТ Р 71198-2023. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 декабря 2023 г. № 1765-ст: введен впервые: дата введения 29.12.2023. – Москва: Стандартинформ, 2023. – 50 с.

² Составлено авторами.

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | <p>Социум:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Социальные инвестиции в развитие региона – Благотворительная деятельность – Политика промышленной безопасности/травматизма – Программы материальной помощи – Текучесть кадров – Гендерное равенство – Требования к контрагентам в отношении прав и свобод человека <p>Управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Система взаимодействия с заинтересованными сторонами – Сбалансированность состава совета директоров – Процесс заверения нефинансовой отчетности | ESG-отчет/годовой отчет/интегрированный отчет/отчет об устойчивом развитии | 3 группы: Начальный Развивающийся Продвинутый |
| ESG-рейтинги агентства АКРА | Экология Социальная ответственность Управление | Оценка деятельности предприятия; оценка подходов по нейтрализации рисков; оценка рисков относительно региона | <p>Экология:</p> <p>Риски влияния на окружающий мир (технологии, выбросы)</p> <p>Социальная ответственность:</p> <p>Риски дестабилизации предприятия с точки зрения взаимодействия с сотрудниками (нехватка квалифицированных кадров, ухудшение социальной политики)</p> <p>Управление:</p> <p>Риски корпоративной культуры, недобросовестная конкуренция, уменьшение уровня доверия со стороны партнеров/потребителей)</p> | Нефинансовая отчетность, консолидированный/интегрированный отчет | 7 уровней (А, В, С, D, E, F, G) |

Исходя из данных таблицы, следует вывод: многогранность подходов, методик и технологий к оценке внедрения ESG-концепции говорит о том, что сегодня отечественные предприятия стремятся соответствовать трендам и вызовам рынка, предпринимают попытки повысить свою экологическую, социальную и управленческую политику, что положительно отражается на производительности труда разноотраслевых предприятий. В частности, большинство рейтингов направлено на анализ компаний промышленного и финансового секторов, при этом упускаются из поля зрения организации социальной сферы.

Для того, чтобы руководство предприятия понимало, соответствует ли его деятельность необходимым критериям, например, ЭКГ-рейтинга, необходимо, чтобы каждое структурное подразделение смогло в свои политики встроить отчетность по той или иной компоненте концепции устойчивого развития. В частности, в таблице 2 представлен отрывок возможного чек-листа для отображения необходимых критериев в отчетности компании промышленного сектора.

Таблица 2 – Пример чек-листа, отражающего степень раскрытия показателей секторов концепции устойчивого развития³

| Оценки структуры собственности организации | | |
|---|---|--|
| Критерий | Вариант подтверждения | Действие |
| Информация о структуре собственности, владельцах размещена в публичном доступе | Опубликована в отчетности, на официальном сайте организации в сети Интернет | В каком внутреннем документе можно отразить информацию... |
| Деловая репутация владельцев оценивается как положительная и (или) отсутствуют достоверно известные негативные факты в отношении репутации указанных лиц | Деловая репутация компании: – корпоративный имидж; – финансовая стабильность; – положительный опыт работы на внутреннем и внешнем рынках; – связи с общественностью | |
| Влияние различных групп акционеров (участников) сбалансировано, ни один акционер (участник) в силу преобладающего участия в капитале организации не оказывает влияния, наносящего ущерб другим заинтересованным лицам | Кодекс этики | |
| Оценка роли и деятельности совета директоров (наблюдательного совета) | | |
| Утвержден внутренний документ, определяющий права и обязанности совета директоров (наблюдательного совета), процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров (наблюдательного совета) | | В каком внутреннем документе можно отразить информацию.... |
| Количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) соответствует масштабу деятельности организации | Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ПАО Московская Биржа) | |
| Стратегическое управление | | |
| Стратегия организации утверждена советом директоров (наблюдательным советом) (в случае его отсутствия – общим собранием акционеров (участников)) | | В каком внутреннем документе можно отразить информацию.... |
| В стратегии определены основные ориентиры деятельности, ключевые риски и возможности, в том числе в области устойчивого развития | Климатические риски | |
| В стратегии определены возможные альтернативные сценарии развития | Например, с учетом ключевых рисков | |
| Стратегия организации или основные ее положения раскрыты на официальном сайте организации в сети Интернет | | |
| Определены измеримые целевые и промежуточные показатели выполнения стратегии, в том числе в области устойчивого развития | | |
| В стратегии организации определен планируемый вклад организации в достижение целей устойчивого развития, в документах государственного стратегического планирования учтены риски и возможности, связанные с ESG-факторами | | |
| Система вознаграждения | | |
| Утвержден внутренний документ (документы), определяющий (определяющие) политику организации по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров (наблюдательного совета) организации | | В каком внутреннем документе можно отразить информацию.... |
| Политика ответственного инвестирования | | |
| Информация о реализуемых подходах к осуществлению ответственного инвестирования раскрыта на официальном сайте организации в сети Интернет | | В каком внутреннем документе можно отразить информацию.... |
| Подходы к осуществлению ответственного инвестирования определены в политике ответственного инвестирования | | |
| Организация раскрыла на официальном сайте в сети Интернет декларацию о следовании Рекомендациям Банка России по реализации принципов ответственного инвестирования | | |

Бережливое управление и концепция устойчивого развития – синергия возможностей

Важно отметить, что в систему устойчивого развития ESG активно интегрируются принципы бережливого производства, это дает колоссальный синергетический эффект в области достижения устойчивого развития компаний. В России стремительно растет количество организаций, которые улучшают свои производственные процессы посредством применения инструментов совершенствования операционной эффективности.

³ Составлено авторами на основе информационного письма ЦБ РФ от 30 июня 2023 г. № ИН-02-05/46 «О рекомендациях по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития)».

В 2018 году майским Указом Президента были определены ключевые ориентиры повышения экономической активности страны. В проекте зафиксирована одна из основных национальных целей – это рост производительности труда [3]. Целевым ориентиром проекта, в отношении развития производственного сектора, определен рост ключевого критерия на предприятиях базовых отраслей экономики России *не ниже 5 % в год*⁴.

Максимального эффекта в отношении экономического роста страны можно достичь только при условии вовлечения в реализацию национального проекта предприятий всех субъектов Российской Федерации. На рисунке 1 представлена положительная динамика в отношении вовлеченности регионов в достижении целевых показателей проекта «Производительность труда».

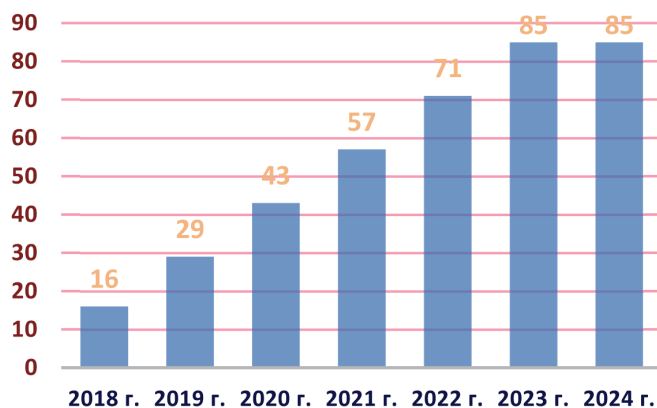


Рисунок 1 – Динамика количества вовлекаемых регионов в Национальный проект «Производительность труда»⁵

Ежегодно возрастало количество территорий, которые определяли для себя стратегически важным повышение производительности, и в 2024 году оно достигло максимального значения.

Для обеспечения эффектов внедрения в декабре 2017 года была запущена деятельность автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций» (далее – ФЦК). Главной миссией ФЦК и РЦК является развитие культуры производительности на предприятиях всей территории страны. Деятельность ФЦК показала, что на сегодняшний день самыми эффективными инструментами оптимизации признаны инструменты бережливого производства, что и повышает интерес к изучению и внедрению концепции бережливого управления на предприятии.

На практике большинство предприятий не могут привлечь специалистов, которые помогают организациям оптимизировать производство, что является следствием введенных критериев, при которых компании могут войти в реализацию национального проекта. Часть предприятий пробуют внедрять бережливое производство и принципы ESG-повестки самостоятельно. На рисунке 2 представлены способы внедрения методологии бережливого производства.

Исходя из данных, можно сделать вывод, что процесс погружения в философию бережливого производства чаще всего происходит самостоятельно, реже – за счет обмена опытом с предприятиями, получившими поддержку от ФЦК, РЦК, ОЦК и корпоративных фабрик.

Основная проблема состоит в том, что РЦК, работая в связке с предприятиями, рекомендуют свой алгоритм и пакет инструментов в процессе внедрения методики бережливого производства. При этом каждая организация, которая стала частью национального проекта, интерпретирует концепцию бережливого управления по-своему ввиду отсутствия единого подхода к пониманию данного термина. В зависимости от стратегии компании, организации применяют управленческие решения, чтобы достичь необходимых целевых значений.

⁴ Паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16. – URL: https://www.consultant.ru/document/consdocLAW_319210/c604aa0a74db2ad5722014ed143819ea600aea80/ (дата обращения: 20.02.2025). – Текст: электронный.

⁵ Составлено авторами.

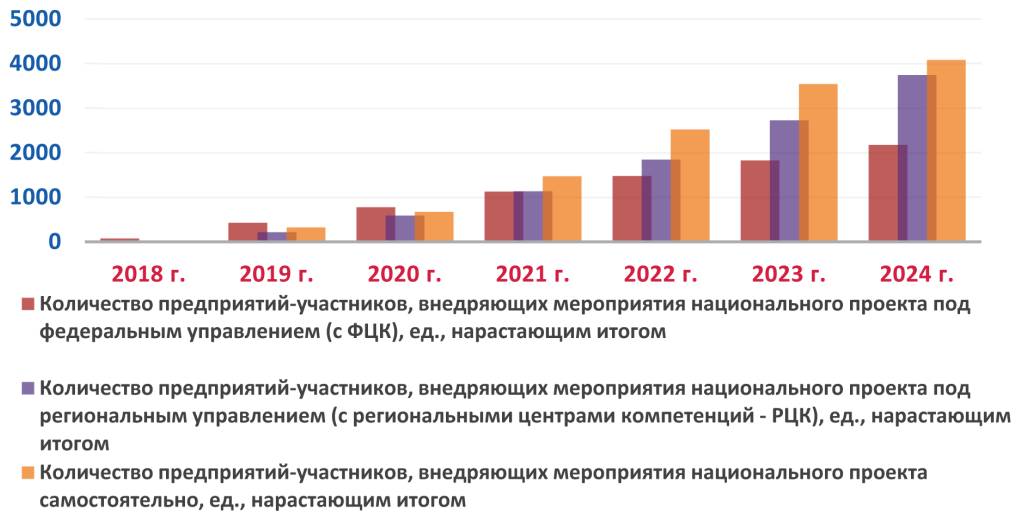


Рисунок 2 – Количество предприятий-участников, внедряющих мероприятия национального проекта, ед. (нарастающим итогом)⁶

Проанализировав национальные и федеральные проекты, ГОСТы, производственные системы и подходы к повышению операционной эффективности, авторами отмечено, что на данный момент не сформулировано общее понятие «бережливое управление». Например, в разных нормативно-правовых базах бережливое управление сравнивается с разными категориями, самыми популярными из которых являются: «оптимизация», «эффективность» и «качество» (таблица 3).

Таблица 3 – Интерпретация понятия «бережливое управление» в нормативно-правовой базе России⁷

| Понятие | Правительственная комиссия по вопросам оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов* | Минфин России в Проекте Постановления № 1496 | Национальный проект «Производительность труда» | АНО «ФЦК» |
|-----------------|--|--|---|---|
| «Оптимизация» | Высвобождение дополнительных средств* | Изменение алгоритмов протекания потоков бизнес-процессов | Увеличение показателей эффективности пилотных потоков/ бизнес-процессов за счет концепции бережливого производства | Минимизация потерь и достижение результата с наименьшими затратами |
| «Эффективность» | Достижение поставленных задач, показателей и контрольных точек в полном объеме | Рациональность в планировании, использовании и отчетности относительно выделенных средств/ресурсов | Высокие показатели потока-образца | Определяется как отношение между результатом и затраченными ресурсами |
| «Качество» | Удовлетворение потребностей потребителей | Выражается в финансовой стабильности | Трактуется как процент продукции с годными характеристиками (без брака) в общем объеме выпущенной продукции (услуг)** | |

*Постановление Правительства РФ «О Правительственной комиссии по вопросам оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов» от 26.08.2014 г. № 855 (с изм. и доп. в ред. от 07.04.2023 г.) // СЗ РФ. 2014.
 **Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (<https://производительность.рф/national-project/glossary/>)

Российские ученые представляют бережливое управление как процесс, удовлетворяющий отдельным аспектам протекания бизнес-процессов предприятия (таблица 4).

⁶ Составлено авторами.

⁷ Составлено авторами.

Таблица 4 – Интерпретация понятия «Бережливое управление» отечественными исследователями

| Автор | Понятие | Ключевые тезисы |
|-----------------------------------|-----------------|--|
| Дробышев В.А. | «Оптимизация» | Рассматривает оптимизацию как процесс улучшения бизнес-процессов с целью повышения их эффективности при помощи разнообразных методов и инструментов [4] |
| Ямалиев Р.Р., Зайнуллин Р.Ш. | | Определяют оптимизацию как инструмент, сокращающий время протекания процесса на решение однотипных проблем [5] |
| Прокофьева Т.Л. | | Характеризует оптимизацию как следствие технологического прогресса, направленного на достижение оптимального результата в чем-либо без привязки к производственному процессу [6] |
| Канкулов А.М. | «Эффективность» | Оптимальное взаимовыгодное распределение ресурсов между субъектами: производителем и потребителем [7] |
| Узбекова И.К., Киселева О.В. | | Система показателей бизнес-процессов, характеризующихся взаимосвязью между затратами и получаемым на выходе эффектом [8] |
| Пичуева А.А. | | Одна из возможных вариаций видов эффективности предприятия в зависимости от управленческого подхода, используемого организацией [9] |
| Лисютин А.И. | «Качество» | Соответствие товара/услуги определенным функциям (техническим, экономическим, социальным и т.д.), которые устанавливаются спросом и нормативными актами [10] |
| Логина И.В., Бальзамова А.В. | | Система потребительских характеристик товара/услуги, доказывающая способность удовлетворять запросы в соответствии с назначением [11] |
| Нехайчук Д.В., Зборовский К.Н. | | Полное соотношение заявленных параметров посредством субъективной оценки [12] |

Ввиду отсутствия единого законодательно закрепленного понятия «бережливое управление», авторы предлагают следующую интерпретацию определения и рассматривают «бережливое управление» как систему управленческих решений, основанных на синергетическом эффекте от внедрения трех компонентов – гибких коробочных решений оптимизации, показателей эффективности и показателей качества, направленных на развитие стратегических ориентиров предприятия в разрезе устойчивого развития.

Бережливое управление и устойчивое развитие в социальной сфере

Далее рассмотрим, как бережливое управление коррелирует с выбором ESG-рейтингов. Так как подход бережливого управления является универсальным, его можно применять не только на производственных предприятиях, но и в социальной сфере. В ходе анализа авторы выявили, что ФЦК и РЦК в своей деятельности уделяли больше внимания производственным предприятиям, совсем не вовлекая в процессы оптимизации организации социальной сферы.

Социальный фактор является важным компонентом в системе ESG: чтобы повысить производительность труда в данной сфере посредством внедрения бережливого управления, 29 февраля 2024 года Президент РФ выступил с посланием организовать работу отраслевых центров компетенций и тиражировать лучшие практики бережливого производства на все бюджетные учреждения. Принципы ESG являются актуальными и для предприятий социальной сферы, так как затрагивают вопросы качества управленческих структур и экологичность их решений, а также обеспечения условий поддержки населения, создания комфортных условий работы и выражения свободы воли граждан [13].

К социальной сфере относят следующие отрасли: образование, здравоохранение, спорт, культуру, жилищное хозяйство и др. Остановимся на одном из направлений, а именно образовании.

На данный момент, по мнению авторов, высшие учебные заведения сталкиваются с рядом проблем, которые можно разделить на три уровня:

1. Проблемы, обусловленные внешними факторами: необходимость приспособления к постоянно меняющейся инфраструктуре российской экономики, быстрое изменение нормативной базы, регламентирующей деятельность вуза, а также проблема современного качества образования.

2. Проблемы, связанные с внутренней составляющей вуза: неэффективность административного аппарата, недостаточная прозрачность со стороны руководства в принимаемых решениях, частая реструктуризация вузов.

3. Управленческие проблемы: недостаток высококвалифицированного профессорско-преподавательского персонала, проблема последующего трудоустройства выпускников по специальности, отсутствие управленческой системы, постепенное сокращение финансирования.

В таких условиях традиционные модели управления часто оказываются неэффективными. Бережливое управление может стать стратегическим инструментом для повышения эффективности работы вузов.

Ключевыми принципами бережливого управления и концепции устойчивого развития в социальной сфере являются:

1. Фокус на клиенте (т.е. удовлетворение потребностей студентов и других заинтересованных лиц).

2. Оптимизация процессов (закупки, приемная кампания и т.д.).

3. Благотворительная деятельность.

4. Встраивание в образовательный процесс обучения по корректной сортировке отходов; взаимодействие с организациями, обеспечивающими сбор и переработку вторичного сырья (в г. Ханты-Мансийске данную функцию выполняет АО «Югра-Экология» и «Эко-Центр»).

5. Стимулирование вовлеченности сотрудников усовершенствованной системой КРІ и так далее.

Согласно федеральному проекту «Производительность труда», доля государственных и муниципальных организаций социальной сферы, вовлеченных в реализацию проектов и направленных на повышение производительности труда, к 2030 году должна составить 100 %. В связи с этим возрастает потребность в однозначной трактовке понятия «бережливое управление» как метанавыка, применимого в любых отраслях.

Планы национального проекта на 2030 год предполагают комплексный подход к внедрению бережливого производства в социальной сфере, что требует значительных финансовых вложений и активного участия организаций в этих процессах (таблица 5).

Таблица 5 – «Пакеты» реализации мероприятий проекта

| Мероприятие | Расходы ФБ, млрд руб. | Влияние на охват организаций, % |
|---|-----------------------|---------------------------------|
| Формирование ОЦК в социальной сфере и тиражирование лучших практик «коробочных решений» | 7,5 | 61,5 % |
| Реализация проектов по повышению цифровой зрелости, сопровождение и развитие функционала платформы эффективность.рф (расширение охвата) | 4,6 | 2,2 % |
| Разработка и адаптация лучших практик «коробочных решений» по инструментам «бережливого производства» в организациях социальной сферы | 3,5 | 1,7 % |
| Обучение работников в целях повышения производительности труда (расширение охвата) | 0,9 | 0,8 % |

Из представленных данных таблицы 5 следует вывод: внедрение концепции устойчивого развития в социальную сферу предпочтительнее реализовывать путем сбора и распространения лучших практик предприятий рассматриваемой области, на что выделяется более 45 % федерального бюджета страны. Причем предлагаемые улучшения должны быть упакованы по единообразному шаблону для лучшего восприятия по примеру опыта предприятий-участников федерального проекта «Производительность труда».

Реализация практик бережливого управления и концепции устойчивого развития в вузах приводит к повышению эффективности, сокращению издержек и улучшению качества образования [14]. Процесс внедрения требует серьезного обучения и вовлечения всех участников, однако ожидаемые результаты оправдывают затраты.

Заключение

Учитывая все вышесказанное, результатами исследования являются:

1. Уточнено понятие «бережливое управление», что является необходимым вследствие отсутствия единого закреплённого понятия на законодательном уровне, несмотря на масштаб национальных и федеральных проектов, мировых трендов устойчивого развития.

2. Определен эффективный способ совершенствования деятельности компании, который выражается в синергии концепций устойчивого развития (учета ESG-рейтингов с закрепленной методикой оценки) и бережливого управления (проекция успешного опыта предприятий-участников федерального проекта «Производительность труда»).

3. Проведен анализ популярных ESG-рейтингов, по итогам которого было выяснено, что только ЭЖГ-рейтинг имеет нормативно-правовую опору.

4. Разработан пример чек-листа, по которому можно оценить, насколько прозрачно предприятие раскрывает важнейшие показатели концепции устойчивого развития.

Следовательно, поставленная цель выполнена в полном объеме.

В заключение отметим, что внедрение ESG-повестки в рамках концепции бережливого производства – это работа не только по повышению производительности, эффективности и минимизации потерь, а культура бережливого управления и экологично принимаемых управленческих решений – это метанавык руководителя по снижению рисков от последствий таких решений. Для того, чтобы предприятие эффективно реализовывало свою стратегию развития, необходимо быть экспертом в управлении и владеть культурой бережливого управления в разрезе действующих рейтингов и трендов устойчивого развития.

Список литературы

1. Кондратьева Е.В. ESG-рейтинг как фактор устойчивого развития компании // Техника и технология транспорта. – 2024. – Т. 34, № 3.
2. Измоденова К.С., Хромцова Л.С. Методические подходы к оценке уровня экономической безопасности предприятий энергетической отрасли с учетом концепции бережливого производства // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 5. – С. 1155–1176.
3. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Национальный проект по производительности труда: ключ «экономического рывка» для России // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2019. – № 2. – С. 28–44.
4. Дробышев В.А. Подходы к определению понятий «бизнес-процесс» и «оптимизация» // Цифровая трансформация бизнеса: модели и решения: сборник научных трудов по материалам IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Тамбов, 25–26 ноября 2022 года. – Тамбов: Юконф, 2022. – С. 81–84.
5. Ямалиев Р.Р., Зайнуллин Р.Ш. Оптимизация бизнес-процессов: интеграция и управление // Economics. – 2016. – № 6 (15). – С. 31–35.
6. Прокофьева Т.Л. Что такое оптимизация? Процесс оптимизации // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 115-2. – С. 203–206.
7. Канкулов А.М. Понятие эффективности в экономике. Эффективность по Парето // Моя профессиональная карьера. – 2020. – Т. 2, № 8. – С. 12–16.
8. Узбекова И.К., Киселева О.В. Эффективность производства, понятие, сущность, виды и основные показатели эффективности деятельности предприятия // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5 (33). – С. 1264–1270.
9. Пичуева А.А. Понятие и виды эффективности организации, система показателей экономической эффективности // Актуальные вопросы общества, науки и образования: сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 декабря 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 87–90.
10. Лисюткина А.И. Качество продукции: понятие и характеристики качества // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2020. – № 3. – С. 282–285.
11. Логинова И.В., Бальзамова А.В. Понятие и сущность качества. Значение повышения качества продукции // Инновации, качество и сервис в технике и технологиях: сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции, Курск, 01 июня 2018 года / отв. ред. А.А. Горохов. – Курск: Университетская книга, 2018. – С. 244–246.
12. Нехайчук Д.В., Зборовский К.Н. Понятие качества услуги организации // Управление региональным развитием: новые вызовы – новые решения: сборник научных трудов по результатам Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и магистрантов, Севастополь, 26–28 декабря 2023 года. – Севастополь: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. – С. 87–94.

13. *Бережных М.А.* Направления государственной политики в сфере обеспечения устойчивого социально-экономического развития // Теория и практика управления в современных условиях: сборник научных трудов по итогам III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. – С. 464–468.
14. *Валиуллина Л.А., Пронина А.М.* Методика определения эффективности внедрения инструментария «бережливого производства» в организациях социального развития // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 7 (77). – С. 34–36. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-7-34-36.

References

1. *Kondrat'eva E.V.* ESG-rejting kak faktor ustojchivogo razvitiya kompanii // Tekhnika i tekhnologiya transporta. – 2024. – Т. 34, № 3.
2. *Izmodenova K.S., Hromcova L.S.* Metodicheskie podhody k ocenke urovnya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatij energeticheskoy otrasli s uchetom koncepcii berezhlivogo proizvodstva // Ekonomicheskaya bezopasnost'. – 2024. – Т. 7, № 5. – С. 1155–1176.
3. *Ivanov O.B., Buhval'd E.M.* Nacional'nyj proekt po proizvoditel'nosti truda: klyuch «ekonomicheskogo ryvka» dlya Rossii // ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika. – 2019. – № 2. – С. 28–44.
4. *Drobyshev V.A.* Podhody k opredeleniyu ponyatij «biznes-process» i «optimizaciya» // Cifrovaya transformaciya biznesa: modeli i resheniya: sbornik nauchnyh trudov po materialam IV Vserossijskoj (nacional'noj) nauchno-prakticheskoy konferencii, Tambov, 25–26 noyabrya 2022 goda. – Tambov: Yukonf, 2022. – С. 81–84.
5. *Yamaliev R.R., Zajnullin R.Sh.* Optimizaciya biznes-processov: integraciya i upravlenie // Economics. – 2016. – № 6 (15). – С. 31–35.
6. *Prokof'eva T.L.* Chto takoe optimizaciya? Process optimizacii // Novaya nauka: Problemy i perspektivy. – 2016. – № 115-2. – С. 203–206.
7. *Kankulov A.M.* Ponyatie effektivnosti v ekonomike. Effektivnost' po Pareto // Moya professional'naya kar'era. – 2020. – Т. 2, № 8. – С. 12–16.
8. *Uzbekova I.K., Kiseleva O.V.* Effektivnost' proizvodstva, ponyatie, sushchnost', vidy i osnovnye pokazateli effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya // Forum molodyh uchenyh. – 2019. – № 5 (33). – С. 1264–1270.
9. *Pichueva A.A.* Ponyatie i vidy effektivnosti organizacii, sistema pokazatelej ekonomicheskoy effektivnosti // Aktual'nye voprosy obshchestva, nauki i obrazovaniya: sbornik statej IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Penza, 10 dekabrya 2023 goda. – Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.), 2023. – С. 87–90.
10. *Lisyutina A.I.* Kachestvo produkcii: ponyatie i harakteristiki kachestva // Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tekhnicheskie nauki. – 2020. – № 3. – С. 282–285.
11. *Loginova I.V., Bal'zamova A.V.* Ponyatie i sushchnost' kachestva. Znachenie povysheniya kachestva produkcii // Innovacii, kachestvo i servis v tekhnike i tekhnologiyah: sbornik nauchnyh trudov VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Kursk, 01 iyunya 2018 goda / otv. red. A.A. Gorohov. – Kursk: Universitetskaya kniga, 2018. – С. 244–246.
12. *Nekhajchuk D.V., Zborovskij K.N.* Ponyatie kachestva uslugi organizacii // Upravlenie regional'nym razvitiem: novye vyzovy – novye resheniya: sbornik nauchnyh trudov po rezul'tatam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodyh uchenyh, aspirantov i magistrantov, Sevastopol', 26–28 dekabrya 2023 goda. – Sevastopol': Rossijskij ekonomicheskij universitet im. G.V. Plekhanova, 2024. – С. 87–94.
13. *Berezhnyh M.A.* Napravleniya gosudarstvennoj politiki v sfere obespecheniya ustojchivogo social'no-ekonomicheskogo razvitiya // Teoriya i praktika upravleniya v sovremennyh usloviyah: sbornik nauchnyh trudov po itogam III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 15–16 fevralya 2024 goda. – Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij universitet tekhnologij upravleniya i ekonomiki, 2024. – С. 464–468.
14. *Valiullina L.A., Pronina A.M.* Metodika opredeleniya effektivnosti vnedreniya instrumentariya «berezhlivogo proizvodstva» v organizaciyah social'nogo razvitiya // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2021. – № 7 (77). – С. 34–36. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-7-34-36.

Статья поступила в редакцию: 04.03.2025

Received: 04.03.2025

Статья поступила для публикации: 05.03.2025

Accepted: 05.03.2025