

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.67.44.014

## Современные управленческие походы к решению приоритетных задач устойчивого развития

**Дегтев Геннадий Валентинович**

Доктор юридических наук, доцент,  
завкафедрой управления государственными  
и муниципальными закупками,  
Московский городской университет управления Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Сергеева Светлана Александровна**

Кандидат экономических наук,  
соискатель кафедры управления активами,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации,  
119454, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 76;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Гвоздев Александр Сергеевич**

Аспирант,  
кафедра управления государственными  
и муниципальными закупками,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

### Аннотация

Современное управление – это динамично развивающаяся область профессиональной практической деятельности, которая учитывает множество актуальных трендов, начиная от тотальной цифровизации и включая психологические аспекты поведения управляющих и управляемых, особенно в кризисные моменты, связанные, например, с распространением пандемии в наше время и необходимостью оперативной оценки ситуации и условий работы. Особые условия принятия решений сегодня требуют не только знаний и умений в сфере менеджмента, но и постоянного обучения новым технологиям и процедурам, которые позволяют повысить эффективность процессов управления в современных компаниях и государственных ведомствах. Государственное управление, осуществляемое на основе современных трендов, в том числе и тренда ESG, требует внедрения эффективных управленческих подходов. Подготовить управленцев для решения задач устойчивого развития – одно из приоритетных направлений внедрения целей ESG. Примером тому можно рассматривать программу повышения квалификации «Зеленое

финансирование: новые горизонты и возможности для бизнеса». Подход разработчиков программы к ее содержанию: теоретическая часть представлена изучением принципов, инструментов и целеполагания устойчивого развития, а практическая – решением трех кейсов из потребительского, индустриального и финансового секторов.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Дегтев Г.В., Сергеева С.А., Гвоздев А.С. Современные управленческие подходы к решению приоритетных задач устойчивого развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 1А. С. 116-123. DOI: 10.34670/AR.2022.67.44.014

#### **Ключевые слова**

Государственное управление, устойчивое развитие, ESG, современные управленческие подходы, трансформация экономики.

## **Введение**

2022 год решением Генеральной ассамблеи ООН провозглашен Годом фундаментальных наук в интересах устойчивого развития. ESG Экономические процессы как на макро-, так и на мезоуровне из предмета пристального внимания академического сообщества приобрели ярко выраженный практико-направленный характер. Мы наблюдаем в режиме реального времени как развитие социально-экономических систем требует все более глубокой интеграции потенциала массива данных, разработок теоретических моделей, компьютерных симуляций, онлайн-платформ, робототизации, технологий искусственного интеллекта и др. Процесс развития социально-экономических систем, направленных на устойчивое развитие, включает в себя экономические отношения, которые ряд ученых представляет как

-социально-экономические;

-организационно-экономические;

-технико-экономические [Ожаровский, 2021; Бобылев, 2017; Большаков, 2011; Большаков, Рябкова, 2009; Гладилина, Литвенко, Кирюхина, 2021; Гладилина, Сергеева, Романова, 2021].

Трансформация экономики, цифровизация, последствия локдаунов, непростая эпидемиологическая ситуация сегодняшнего дня, глобальные и внутренние вызовы – этот ряд постоянных изменений можно продолжать, но для нас основополагающим фактором является то, что только человек, его потребности, его отношение к природе, к человечеству в целом, и к своему окружению в частности предопределяет не только направления социально-экономического развития, но и наполняет содержанием механизмы, инструменты именно устойчивого развития. Конвергенция знаний и технологий, способствующая стремительным изменениям социальной и экономической сфер, направленных на устойчивое развитие, позволяет утверждать о сложившемся характере управления рассматриваемыми процессами как управление, учитывающее с одной стороны накопленный опыт, с другой – постоянный поиск новых управленческих подходов, инструментов, технологий, методик и др.

## **Основная часть**

Парадигму устойчивого и стабильного развития впервые предложил в 1857 г. Дж. Миль на основании идеи «стационарного состояния», которое подразумевает нулевой рост физических капиталов и населения при этическом и техническом совершенствовании. Стабильное развитие

(sustainable development) в актуальном понимании начинают активно изучать в 70-х гг. XX века вместе с признанием со стороны мирового сообщества проблематики в развитии науки и общества, плохой экологической обстановки, нехватки ресурсов. Публикуется множество работ, основной идеей которых является то, что устойчивое развитие - это текущая удовлетворенность потребностей и текущая деятельность общества, которая не несет вреда потомкам.

В 70-х гг. А. Кинг и А. Печчен, на базе Римского клуба первым занялись исследованиями по вопросам глобальных проблем развития человечества. Математические модели Медоуза Д.Л. (МИР-3) и Форрестера Дж. (МИР1 и МИР») наглядно показали, что сохранение имеющихся тенденций в росте промышленности и населения приведет к большому истощению ресурсной базы и массовому загрязнению окружающей среды, из-за чего в прогнозируемом будущем будет достигнут предел экономического и демографического роста, что в свою очередь приведет к глобальным кризисам.

В 1972 г. группа Медоуза Д. опубликовала результаты своей работы в виде доклада «Пределы роста» и брошюру, в которую были включены главные результаты их работы. В 1974 г. опубликовали полную версию книги, содержащую в себе все математические модели роста населения при исчерпании ресурсной базы. Составленные во время исследования 12 базовых сценариев развития общества заключали в себе кроме пессимистических и оптимальные сценарии развития человечества. В 1987 н. во время доклада комиссии ООН по развитию и окружающей среде «Наше будущее» был впервые использовано понятие «устойчивое развитие».

Данилов-Данильян В.В. и др. понимают под устойчивым развитие такое развитие, когда влияние на окружающую среду не переходит границы емкости биосферы и не нарушает естественный природный баланс [van der Sluis, 2021].

Устойчивое развитие является процессом сохранения постоянных возможностей по удовлетворению запросов системы, которые можно выразить в единицах мощности на основании роста эффективности использования имеющихся мощностей при сохранении уровня потребления ресурсной базы и минимизации потерь при возникновении негативных воздействий [Бобылев, 2017; Большаков, 2011; Большаков, Рябкова, 2009; Гладилина, Литвенко, Кирюхина, 2021]. Интерес представляет идея ряда ученых о том, что модель устойчивого развития, основывающаяся на идеях равенства и роста при поддержании ресурсных возможностей на протяжении длительного срока, подразумевает под развитием выполнение задач по экологической, экономической и социальной устойчивости как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективах. Исследователи определяют три базовые задачи, которые раскрывают сущность требований к созданию такой модели стабильного и устойчивого развития:

-новейшие методики анализа хозяйственной структуры и ее работы, которая учитывает стоимость использование природных возможностей;

-методологический инструментарий, необходимый для оценки решений на базе учета требований экологической, экономической и социальной стабильности;

-корректные индикаторы в общих рамках экологического, экономического и социального развития вместо использования классической методологии.

В результате устойчивое развитие представлено ростом экономики, который не несет вред окружающей среде, решает множество социальных проблем, ориентируясь на балансе между социальным, экологическим и экономическим развитием. «Повестка в сфере устойчивого

развития» является важным документом, который подготовила ООН еще в 2015 г., и включает в себя такие парадигмы: «Основные цели в сфере стабильного и устойчивого развития являются призывом к действию, актуальным для каждого государства, бедного, среднеразвитого и богатого. Документ ориентируется на защиту планеты и повышение благосостояния. Государства согласны с тем, что меры, направленные на борьбу с бедностью, должны идти параллельно с мерами по экономическому росту, решений проблем в здравоохранении, образовании, трудоустройства и социальной защиты, борьбе с климатическими изменениями.» Б.Е. Большаков считает, что парадигмы устойчивого развития появились за счет объединения трех основных направлений:

- экологическом;
- социальном;
- экономическом [Большаков, 2011].

Для реализации целей устойчивого развития приоритетное значение имеют современные управленческие подходы, инструменты, технологии и др. Современное управление – это динамично развивающаяся область профессиональной практической деятельности, которая учитывает множество актуальных трендов, начиная от тотальной цифровизации и включая психологические аспекты поведения управляющих и управляемых, особенно в кризисные моменты, связанные, например, с распространением пандемии в наше время и необходимостью оперативной оценки ситуации и условий работы. Особые условия принятия решений сегодня требуют не только знаний и умений в сфере менеджмента, но и постоянного обучения новым технологиям и процедурам, которые позволяют повысить эффективность процессов управления в современных компаниях и государственных ведомствах. Государственное управление, несмотря на определенную консервативность, настолько расширилось в использовании инструментария, что сегодня стал доступным для применения обширный спектр разных управленческих подходов.

Активно на практике рассматриваются вопросы по внедрению элементов так называемого бережливого производства, которое изначально было разработано в 1950-х гг. как концепция управления в японской автомобилестроительной корпорации Тойота и затем получило широкое распространение в бизнес-среде (постоянное улучшение – система Кайдзен, бережливая логистика, бережливое строительство, организация рабочего места и др.). Основной идеей бережливого производства является минимизация производственных запасов, ответственное отношение к клиенту и максимальное вовлечение каждого сотрудника в оптимизационные процессы на предприятии. Это привело к формированию понимания важности организации всех процессов для обеспечения эффективности управления и в целом к процессному управлению, которое предполагает реализацию системы взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенного результата.

Если ранее бережливое производство позволило Тойоте стать производителем качественных и конкурентоспособных по цене автомобилей на мировом рынке, то сейчас принципы бережливого управления позволяют системно поддерживать процессы цифровой трансформации, которая происходит в государственном секторе. Прежде всего, необходимо продолжать работу по внедрению системы управления по результатам вместо привычной функциональной модели, при которой подразделения наделялись полномочиями по схожим задачам и функциям и взаимодействовали только через руководителей, а мотивация сотрудников не была привязана к конечному результату. Этому способствует повышение внимания к создаваемой ценности в государственном управлении, когда государство

существует ради граждан, и именно граждане являются в определенной степени клиентами, которые должны получать государственные услуги вовремя и достойного качества. А неотъемлемыми технологиями, которые позволят реализовать эти задачи, становятся цифровые технологии, когда сама работа государственных служащих оптимизируется на основе электронного документооборота и организации взаимодействий ведомств в сети, а граждане получают государственные услуги онлайн. Так, есть интересные примеры внедрения принципов бережливого управления в государственном секторе разных стран, в частности, в Японии (стимулирование безотходной деятельности вследствие ограниченности страны в энергопотреблении) и в России (например, процессный офис Федеральной налоговой службы, где до внедрения изменений обязательно реализуются процедуры оценки сущности и ценности новых процессов и выявления участников их реализации, а также проводится оптимизация с применением цифровых технологий) [Ожаровский, 2021]. Главный вывод, который можно сделать из бережливого управления – это то, что любая задача, которая стоит в системе организации предоставления услуг для граждан – это реальная возможность совершенствования процессов для повышения результативности управления.

Современные государственные решения принимаются в жестких условиях турбулентности, неопределенности и сложности экономических проблем и эпидемиологической ситуации. Поэтому управление рисками становится важной компетенцией современного руководителя в государственном секторе. В этой связи возрастает роль антикризисного инструментария, который уже используется в корпоративном менеджменте [Cardona, 2022] и который может стать хорошим средством для организации работы государственных служащих в кризисных условиях [Dincer, 2021]. Модель управления рисками, которая была разработана голландскими специалистами в период недавнего локдауна, опирается на образ управления кораблем [Helmold, 2021], когда шкипер – это не только тот, кто у руля, но и тот, кто ответственен за движение судна, а его компас – это ценности и убеждения, которым он следует. Такая навигационная модель предполагает, что лидер организации должен выбрать свое поведение из пяти вариантов: 1) технократ (следующий технологическому прогрессу в своих решениях); 2) новатор (стремящийся к новизне решений); 3) компенсатор (находящий баланс между человечностью, заботой о природе и стремлением к получению прибыли); 4) защитник (защищающий общественные интересы); 5) наблюдатель (принимаяющий решение на основе анализа информации). Для руководителя государственного ведомства очевидно приоритетными моделями будут 4ая и 5ая, но одновременно следует обратить внимание и на возможности 2ой модели, поскольку способность оперативно приспосабливаться к текущим вызовам необходима для организаций, которые берут на себя удары кризисов (в последнее время это особенно отразилось, в частности, на сфере здравоохранения и образования). Когда нет решения сверху, руководитель государственной структуры принимает на себя ответственность и должен стать гибче, чтобы противостоять негативным изменениям и адаптировать процессы для нормальной работы в условиях риска. Это касается таких аспектов, как управление персоналом, оперативное управление и обеспечение деятельности (включая все виды ресурсов – материальные, финансовые, энергетические и т.п.), поддержка инициативы и возможности совместного обсуждения задач и принятия решений.

Еще один заслуживающий рассмотрения управленческий тренд – это повышение клиентоцентричности, что предполагает постоянное улучшение взаимоотношений с клиентом. С одной стороны, клиентоцентричный подход можно рассматривать как развитие продуктового подхода (когда потребности и пожелания клиентов становятся определяющими при

производстве), а с другой стороны, как инструмент дизайна модели бизнеса и структуры организации, которая предлагает продукты и услуги, максимально адаптированные к запросам клиентов, и которые будут заведомо пользоваться спросом. Очевидно, в любом варианте это обеспечивает повышение объемов продаж и прибыли. Однако для того, чтобы максимизировать взаимодействие с клиентами и выиграть на рынке, компаниям необходимо выбирать правильных сотрудников, развить их сильные стороны, привлечь их к выполнению своих ролей, поддержать их отличными менеджерами, а затем развернуть все аспекты своей деятельности, чтобы привлечь своих клиентов. Все эти управленческие методы лежат в основе управления по целям [Бобылев, 2017], которое призвано создать у сотрудников общее понимание цели. Это достигается не только отбором сотрудников, но и созданием возможности постоянного совершенствования их профессиональных навыков и сопричастности деятельности организации, и, в конечном счете, способствует формированию системы ценностей. Если рассматривать возможности клиентоцентричного управления и управления по целям в государственном секторе, то они будут реализовываться с большей эффективностью в системе контроля оказания государственных услуг, поскольку выявление недостаточного качества или оперативности в устранении проблем или наличие жалоб будет служить основой для поиска решений в устранении недостатков в работе государственных служб. В совокупности с развитием цифровизации государственного управления это будет способствовать как улучшению государственных сервисов, так и большей заинтересованности всех государственных служащих в реализации своей миссии в обществе. Экологические, социальные и вопросы корпоративного управления учеными и практиками рассматриваются как ключевые факторы обеспечения устойчивого развития региона, организации.

### Заключение

Подготовить управленцев для решения задач устойчивого развития – одно из приоритетных направлений внедрения целей ESG. Примером тому можно рассматривать программу повышения квалификации «Зеленое финансирование: новые горизонты и возможности для бизнеса». Подход разработчиков программы к ее содержанию: теоретическая часть представлена изучением принципов, инструментов и целеполагания устойчивого развития, а практическая – решением трех кейсов из потребительского, индустриального и финансового секторов

### Библиография

1. Бобылев С. Устойчивое развитие: парадигма для будущего // *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. Т. 61. № 3. С. 107-113.
2. Большаков Б.Е. *Наука устойчивого развития*. М., 2011. 272 с.
3. Большаков Б.Е., Рябкова С.А. Возникновение и основные проблемы вхождения понятия «устойчивое развитие» в мировую политику и науку // *Устойчивое развитие: наука и практика*. 2009. Вып. 1(2). 210 с.
4. Гладилина И.П., Литвенко И.Ю., Кирюхина Е.И. Современные управленческие технологии и Индустрия 4.0 // *Финансовые рынки и банки*. 2021. № 12. С. 21-24.
5. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Романова О.В. Зарубежный опыт управления цифровой экономикой // *Финансовые рынки и банки*. 2021. № 2. С. 38-43.
6. Гладилина И.П. и др. Стратегии устойчивого развития столичного мегаполиса. Чехов, 2021. 65 с.
7. Гладилина И.П. и др. Цифровые навыки в достижении профессиональной успешности специалистов в области управления // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 4. С. 96-99.
8. Милль Дж.С. *Основы политической экономии*. М.: Прогресс, 1980. Т. 3. 204 с.
9. Ожаровский А.В. (ред.) *Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы*. М., 2021. 184 с.

10. Cardona P., Rey C. (eds.) Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose. Palgrave Macmillan, Cham, 2022. 156 p.
11. Dincer H., Yüksel S. (eds.) Management Strategies to Survive in a Competitive Environment. Contributions to Management Science. Springer, Cham, 2021. 412 p.
12. Helmold M. Successful Management Strategies and Tools. Management for Professionals. Springer, Cham, 2021. 236 p.
13. van der Sluis L.E.C. (ed.) Leadership for Risk Management. Navigating the Haze with Modern Techniques. Springer, Cham, 2021. 67 p.

## **Modern managerial approaches to solving the priority tasks of sustainable development**

**Gennadii V. Degtev**

Doctor of Law, Associate Professor,  
Head of Department of Public and Municipal Purchases Management,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Svetlana A. Sergeeva**

PhD in Economics, Applicant,  
Department of Asset Management,  
Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,  
119454, 76, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Aleksandr S. Gvozdev**

Postgraduate, Department of Public and Municipal Purchases Management,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

### **Abstract**

Modern management is a dynamically developing area of professional practice that takes into account many current trends, ranging from total digitalization and including the psychological aspects of the behavior of managers and managed, especially in times of crisis, associated, for example, with the spread of the pandemic in our time and the need for a prompt assessment of the situation and working conditions. The special conditions of decision-making today require not only knowledge and skills in the field of management, but also constant training in new technologies and procedures that can improve the efficiency of management processes in modern companies and government departments. Public administration, carried out on the basis of modern trends, including the ESG trend, requires the introduction of effective management approaches. To prepare managers

for solving the problems of sustainable development is one of the priority areas for implementing the ESG goals. An example of this is the advanced training program “Green Finance: New Horizons and Business Opportunities”. The approach of the program developers to its content: the theoretical part is represented by the study of the principles, tools and goal setting of sustainable development, and the practical part is the solution of three cases from the consumer, industrial and financial sectors.

### For citation

Degtev G.V., Sergeeva S.A., Gvozdev A.S. (2022) Sovremennye upravlencheskie pokhody k resheniyu prioritnykh zadach ustoichivogo razvitiya [Modern managerial approaches to solving the priority tasks of sustainable development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (1A), pp. 116-123. DOI: 10.34670/AR.2022.67.44.014

### Keywords

Public administration, sustainable development, ESG, modern management approaches, economic transformation

## References

1. Bobylev S. (2017) Ustoichivoe razvitie: paradigma dlya budushchego [Sustainable development: a paradigm for the future]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [World economy and international relations], 61, 3, pp. 107-113.
2. Bol'shakov B.E. (2011) *Nauka ustoichivogo razvitiya* [The science of sustainable development]. Moscow.
3. Bol'shakov B.E., Ryabkova S.A. (2009) Vozniknovenie i osnovnye problemy vkhozhdeniya ponyatiya «ustoichivoe razvitie» v mirovuyu politiku i nauku [The emergence and main problems of the entry of the concept of sustainable development into world politics and science]. *Ustoichivoe razvitie: nauka i praktika* [Sustainable development: science and practice], 1(2), pp. 42-210.
4. Cardona P., Rey C. (eds.) *Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose*. Palgrave Macmillan, Cham, 2022. 156 p.
5. Dincer H., Yüksel S. (eds.) *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment. Contributions to Management Science*. Springer, Cham.
6. Gladilina I.P., Litvenko I.Yu., Kiryukhina E.I. (2021) Sovremennye upravlencheskie tekhnologii i Industriya 4.0 [Modern management technologies and Industry 4.0]. *Finansovye rynki i banki* [Financial markets and banks], 12, pp. 21-24.
7. Gladilina I.P., Sergeeva S.A., Romanova O.V. (2021) Zarubezhnyi opyt upravleniya tsifrovoi ekonomikoi [Foreign experience in digital economy management]. *Finansovye rynki i banki* [Financial markets and banks], 2, pp. 38-43.
8. Gladilina I.P. et al. (2021) *Strategii ustoichivogo razvitiya stolichnogo megapolisa* [Strategies for sustainable development of the metropolitan metropolis]. Chekhov.
9. Gladilina I.P. et al. (2020) Tsifrovye navyki v dostizhenii professional'noi uspehnosti spetsialistov v oblasti upravleniya [Digital skills in achieving professional success of specialists in the field of management]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 4, pp. 96-99.
10. Helmold M. (2021) *Successful Management Strategies and Tools. Management for Professionals*. Springer, Cham.
11. Mill J.S. (2012) *Principles of Political Economy*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
12. Ozharovskii A.V. (ed.) (2021) *Berezhlivoe upravlenie v gossektore. Kak naladit' protsessy* [Lean management in the public sector. How to improve processes]. Moscow.
13. van der Sluis L.E.C. (ed.) *Leadership for Risk Management. Navigating the Haze with Modern Techniques*. Springer, Cham.