

УДК 334.012

DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-49-59

Научная статья

Язык статьи – русский

## Механизм гармонизации составляющих устойчивого развития организации

*Д-р экон. наук, профессор* **Кунин В.А.** v.kunin50@yandex.ru  
Санкт – Петербургский университет технологий управления и экономики  
190020, Россия, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д.44, Лит А

*Целью исследования явилось формализация и исследование механизма гармонизации составляющих устойчивого развития организации. Предметом исследования явился процесс гармонизации составляющих устойчивого развития, а объектом исследования – организации различных сфер деятельности. В процессе проведения исследования на основе системного и стоимостного подходов использованы методы факторного, логического и сравнительного анализа. В статье на основе анализа различных источников информации, включая научные публикации и нормативные документы, систематизировано понимание сущности и цели устойчивого развития организации в контексте общих задач национального развития страны. Систематизированы шаги, которые должна предпринять организация для достижения цели устойчивого развития, и уточнено понятие гармонизации составляющих устойчивого развития. Обоснована необходимость гармонизации составляющих устойчивого развития организации и совершенствования теоретико-методологической базы и инструментария её решения. Выявлена связь устойчивого развития и конкурентоспособности организации. Определены цель гармонизации составляющих устойчивого развития организации и ядро задач, решение которых необходимо для достижения поставленной цели. Формализован и обоснован критерий и определены внешние и внутренние инструменты обеспечения гармонизации составляющих устойчивого развития. При формализации предложенного критерия применён стоимостной подход. В соответствии с этим подходом указанный критерий определяет условие роста чистого денежного потока организации и, как следствие её стоимости, при инвестировании средств в достижение цели устойчивого развития. Показана целесообразность применения риск-ориентированного подхода для мониторинга экологической, социальной и экономической составляющих деятельности организаций, адаптации инструментов государственного регулирования к изменяющимся условиям внешней среды деятельности организаций и внутреннего контроля динамики рыночной стоимости организации при реализации концепции её устойчивого развития. **Ключевые слова:** устойчивое развитие организации, механизм гармонизации составляющих устойчивого развития, конкурентоспособность, операционная эффективность, экологические угрозы, социальная ответственность, корпоративное управление.*

### Ссылка для цитирования:

Кунин В.А. Механизм гармонизации составляющих устойчивого развития организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 1. С. 49–59. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-49-59.

Scientific article

Article in Russian

## The mechanism of harmonization of the components of the sustainable development of the organization

*D.Sc., professor* **Kunin V.A.** v.kunin50@yandex.ru  
St. Petersburg University of Management Technologies and Economics  
190020, Russia, Saint Petersburg, Lermontovsky ave., 44, Lit. A

*The purpose of the study was to formalize and study the mechanism of harmonization of the components of the sustainable development of the organization. The subject of the study was the process of harmonization of the components of sustainable development, and the object of the study was the organization of various fields of activity. In the process of conducting research based on systematic and cost-based approaches, the methods of factorial, logical*

*and comparative analysis were used. Based on the analysis of various sources of information, including scientific publications and regulatory documents, the article systematizes the understanding of the essence and goals of the organization's sustainable development in the context of the overall objectives of the country's national development. The steps that an organization must take to achieve the goal of sustainable development are systematized, and the concept of harmonization of the components of sustainable development is clarified. The necessity of harmonizing the components of the organization's sustainable development and improving the theoretical and methodological framework and tools for its solution is substantiated. The relationship between sustainable development and the competitiveness of the organization is revealed. The purpose of harmonization of the components of the sustainable development of the organization and the core of the tasks, the solution of which is necessary to achieve this goal, are defined. The criterion has been formalized and justified, and external and internal tools for ensuring the harmonization of sustainable development components have been identified. When formalizing the proposed criterion, a cost approach was applied. In accordance with this approach, the specified criterion determines the condition for the growth of the organization's net cash flow and, as a result, its value when investing in achieving the goal of sustainable development. The expediency of using a risk-based approach for monitoring the environmental, social and economic components of organizations' activities, adapting government regulatory instruments to changing environmental conditions of organizations' activities and internal control of the dynamics of the organization's market value in the implementation of the concept of its sustainable development is shown.*

**Keywords:** sustainable development of the organization, mechanism of harmonization of components of sustainable development, competitiveness, operational efficiency, environmental threats, social responsibility, corporate governance.

**For citation:**

Kunin V.A. The mechanism of harmonization of the components of the sustainable development of the organization. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2025. № 1. P. 49–59. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-49-59.

---

## Введение

В условиях характерных для настоящего времени экономической нестабильности и повышенных внешних рисков особую важность приобретают вопросы, связанные с обеспечением устойчивого развития организаций. Реализация концепции устойчивого развития предполагает одновременное решение экономических, экологических и социальных задач, нацеленное на развитие организации, отвечающее вызовам времени. С одной стороны, повышенные внешние экономические риски требуют направления финансовых ресурсов компании на решение экономических задач, нацеленных на обеспечение конкурентоспособных темпов развития бизнеса при минимизации рисков потери финансовой устойчивости. С другой стороны, нарастающие угрозы экологической безопасности, а также социальные проблемы и наблюдаемый в последние десятилетия рост разрыва между наиболее и наименее обеспеченными слоями общества, требует направления финансовых ресурсов на решение экологических и социальных задач. Поэтому решение проблемы гармонизации развития организации по всем трём составляющим устойчивого развития приобретает в последнее время особую значимость и требует развития теоретико-методологической базы и инструментария для её решения. Важным аспектом решения этой проблемы является формализация механизма гармонизации составляющих устойчивого развития организации, что и обуславливает актуальность проводимого в данной статье исследования.

### 1. Проблема гармонизации составляющих устойчивого развития в контексте обеспечения конкурентоспособности организации

Устойчивое развитие организации невозможно без обеспечения её конкурентоспособности. Если организация неконкурентоспособна, то это свидетельствует, в частности, о проблемах с экономической составляющей её деятельности и высоких рисках убыточности её хозяйственной деятельности. В [1] выделяются два возможных способа достижения превосходства над конкурентами: первый способ – за счет операционной эффективности, а второй – за счет стратегии, изменяющей стратегическую эффективность бизнеса.

В соответствии со стоимостным подходом, применяемым, в частности, в [1], стратегическая эффективность характеризуется стоимостью бизнеса. Хотя, как отмечается в [2, с. 188], «общепринятое устойчивое определение категориального понятия «операционная эффективность» отсутствует», в экономической практике для количественной оценки операционной эффективности обычно применяют коэффициент операционной эффективности, характеризуемый отношением выручки к сумме прямых производственных, управленческих и коммерческих расходов. Детально, проблематика управления операционной эффективностью рассмотрена в работах [3, 4, 5].

В [6, с. 66] наряду с операционной эффективностью выделяются такие факторы конкурентоспособности организации как стратегическое позиционирование и инновационный потенциал. Стратегическое позиционирование организации для крупных компаний определяется долей рынка, которую она занимает, а для более мелких компаний, для которых доля занимаемого ими рынка находится в пределах статистической погрешности, стратегическое позиционирование можно характеризовать выручкой. Что касается инновационного потенциала, то этот фактор конкурентоспособности можно представить в виде векторного показателя, составляющими которого, в частности, являются удельные веса затрат на инновационную деятельность в общей сумме затрат организации и нематериальных активов в общей сумме её внеоборотных активов.

Операционная эффективность организации связана с показателями рентабельности и может рассматриваться как функция рентабельности продаж, определяемая выражением

$$r = \frac{P_{пр}}{1 - P_{пр}}, \quad (1)$$

где  $r$  – операционная эффективность;  $P_{пр}$  – рентабельность продаж по прибыли от продаж.

Стратегическая эффективность организации характеризуется стоимостью бизнеса. В свою очередь возможности организации наращивать стоимость бизнеса определяются коэффициентом устойчивого роста, характеризуемым величиной чистой прибыли, реинвестируемой в развитие бизнеса на рубль собственного капитала организации. Если организация конкурентоспособна, то и темпы развития её бизнеса должны быть не ниже, чем у конкурентов. Коэффициент устойчивого роста, определяется четырьмя факторами [6, с. 66] в соответствии с выражением:

$$K_{ур} = K_{реинв} \cdot P_{пр} \cdot KO_A \cdot K_{фз}, \quad (2)$$

где  $K_{реинв} = \frac{ЧП_{реинв}}{ЧП}$  – коэффициент реинвестирования;  $ЧП_{реинв}$  – чистая прибыль, реинвестируемая в развитие бизнеса;  $ЧП$  – чистая прибыль;  $P_{пр} = \frac{ЧП}{ВН}$  – рентабельность продаж по чистой прибыли;  $ВН$  – выручка – нетто;

$KO_A = \frac{ВН}{A}$  – коэффициент оборачиваемости активов, характеризующий ресурсоотдачу;  $\bar{A}$  – средняя сумма активов за период получения чистой прибыли  $ЧП$ ;  $K_{фз} = \frac{\overline{СК}}{A}$  – коэффициент финансовой зависимости;  $\overline{СК}$  – средняя величина собственного капитала за период получения чистой прибыли  $ЧП$ .

Из (2) вытекают также трёхфакторное и двухфакторное разложения коэффициента устойчивого роста, которые имеют вид

$$K_{ур} = K_{реинв} \cdot P_A \cdot K_{фз} \quad (3)$$

и

$$K_{ур} = K_{реинв} \cdot P_{СК} \quad (4)$$

В выражениях (3) и (4) использованы следующие обозначения:

$P_A = \frac{ЧП}{A} = P_{пр} \cdot KO_A$  – рентабельность активов;  $P_{СК} = \frac{ЧП}{\overline{СК}} = P_A \cdot K_{фз}$  – рентабельность собственного капитала.

Между выделенными в [6, с 66] факторами конкурентоспособности и конкурентоспособными темпами развития бизнеса существует тесная зависимость. Действительно, чем больше выручка, тем лучше и стратегическое позиционирование организации и тем выше ресурсоотдача, характеризуемая коэффициентом оборачиваемости активов, являющегося фактором темпов развития бизнеса. Аналогично, чем выше

операционная эффективность, также являющаяся фактором конкурентоспособности, тем больше рентабельность продаж, связанная с операционной эффективностью зависимостью

$$P_{np} = \frac{r}{1+r} \quad (5)$$

и являющаяся фактором темпов развития бизнеса. Рост инновационного потенциала невозможен без привлечения дополнительных финансовых ресурсов на развитие инновационной деятельности и увеличения нематериальных активов. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов приводит к повышению коэффициента финансовой зависимости, являющегося также фактором темпов развития бизнеса.

Повышение темпов развития бизнеса за счёт повышения рентабельности продаж требует финансовых вложений в технологическую модернизацию, обеспечивающую повышение производительности труда, снижение прямых производственных расходов и себестоимости, а также увеличение объёмов выпуска. Повышение темпов развития бизнеса за счёт роста коэффициента оборачиваемости активов требует финансовых вложений в рекламу и PR, а также в повышение качества продукции, работ или услуг, также оказывающее влияние и на рентабельность продаж. Необходимо отметить, что факторное разложение (2) не является ортогональным, то есть факторы коэффициента устойчивого роста являются зависимыми и воздействие на один из них сказывается на других факторах. Так привлечение дополнительных финансовых ресурсов за счёт заёмного капитала повышает коэффициент финансовой зависимости. Однако, если объём привлекаемых финансовых ресурсов оказывается недопустимо большим и не учитывает риски ухудшения рыночной конъюнктуры, негативно воздействующие на выручку и экономическую рентабельность организации, то это может привести к потере финансовой устойчивости. Детально методика оптимизации структуры капитала организации с учётом рисков ухудшения рыночной конъюнктуры рассмотрена в [7].

Рассмотренные выше факторы конкурентоспособности и темпов развития бизнеса характеризуют конкурентоспособность с экономической точки зрения. В современных условиях важными факторами конкурентоспособного развития организации являются её имидж и репутация. Эти факторы являются нематериальными активами организации, на которые оказывают влияние все три составляющие устойчивого развития: экономическую, социальную и экологическую. Экологическая и социальная составляющие оказывают также влияние на текучесть кадров и кадровые риски, и, в частности, на риски ухода ключевого персонала, являющиеся одними из наиболее значимых предпринимательских рисков. Отмеченное влияние экологической и социальной составляющей на величину нематериальных активов организации, текучесть кадров и кадровые риски показывают важность этих составляющих устойчивого развития с позиции узкокорпоративных интересов организации. Однако в современных условиях, характеризующихся повышенным уровнем экологических угроз, растущим разрывом между наиболее и наименее обеспеченными слоями населения, а также недостаточной развитостью социальной инфраструктуры, необходимо внимание к экологическим и социальным вопросам крайне важно не только для устойчивого развития конкретной организации, но и для устойчивого развития общества в целом.

Существующие ограничения на структуру капитала организации, обусловленные необходимостью минимизации рисков потери финансовой устойчивости, порождают альтернативу выбора приоритетных направлений вложения имеющихся ограниченных финансовых ресурсов. При выборе этих направлений важно не допустить перекосов, порождающих недофинансирование той или иной составляющей устойчивого развития, которое может вызвать финансовые, имиджевые или репутационные потери. Следует также отметить, что недостаточное внимание к одной из составляющих устойчивого развития может повлечь за собой негативные последствия для других составляющих и запустить разрушительный механизм положительной обратной связи, усиливающий эти потери. Так, например, недостаточное внимание к экологической составляющей кроме штрафов и крупных финансовых потерь, связанных с необходимостью компенсации экологического ущерба, могут повлечь за собой имиджевые потери и, как следствие, потери выгодных контрактов, что неизбежно негативно скажется на экономической составляющей деятельности организации. Это обстоятельство обуславливает необходимость нахождения баланса действий и финансовых вложений в различные составляющие устойчивого развития организаций, который в дальнейшем в данной статье будет трактоваться как гармонизация. Важным аспектом процесса гармонизации является формализация и исследования его механизма, включая формализацию цели, задач, инструментов и критериев гармонизации экономической, экологической и социальной составляющих устойчивого развития.

## 2. Цель и задачи гармонизации составляющих устойчивого развития организации

Процесс гармонизации составляющих устойчивого развития должен быть строго увязан с принципами и целями устойчивого развития организаций, закреплёнными в [8]. В этом документе утверждённом и введённым

в действие с 01.01.2025 года Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 июля 2024 г. № 36-пнст, обращено внимание на необходимость следования принципам управления устойчивым развитием организации, к которым, в частности, отнесены:

- ориентация на заинтересованные стороны;
- лидерство и приверженность руководства организации в отношении необходимости её устойчивого развития;
- взаимодействие людей;
- процессный подход;
- соблюдение этических норм;
- прозрачность;
- инклюзивность.

Кроме того, в этом документе обращено особое внимание на необходимость понимания организацией своей среды, потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и определение организацией целей своего устойчивого развития, имеющих особое значение. Следует отметить, важность направленности определяемых организацией целей своего устойчивого развития на реализацию национальных целей развития Российской Федерации, определённых Указом Президента России [9] от 7 мая 2024.

Проблематике целей и задач устойчивого развития посвящён целый ряд публикаций, в частности, эти вопросы рассмотрены в работах [10, 11, 12, 13]. Цель устойчивого развития рассматривается в этих и других публикациях на макроуровне с отсылкой к 17 целям, определённым ООН [14]. При этом цель устойчивого развития на микроуровне применительно к организации не формализуется. Поскольку задачи устойчивого развития организации в существенной степени зависят от отраслевой принадлежности и специфики её деятельности, то в публикациях, по вопросам устойчивого развития они либо формулируются в самом общем виде, либо не рассматриваются. При этом отмечается, что организация обязана определить внешние и внутренние факторы, относящиеся к целям и задачам устойчивого развития и влияющие на её способность достигать намеченных результатов.

В таблице систематизированы формулируемые в различных источниках понимание сущности устойчивого развития организаций и необходимых шагов по достижению цели устойчивого развития

Таблица

**Необходимые шаги по достижению цели устойчивого развития организации**

№ п.п	Источник	Сущность устойчивого развития организации	Шаги по достижению цели устойчивого развития
1	[10]	Удовлетворение потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечить реализацию концепции корпоративной социальной ответственности, в соответствии с которой организации должны принимать дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, местного сообщества, общества в целом.</li> <li>2. Создать атмосферу безотлагательности действий по реализации концепции устойчивого развития.</li> <li>3. Создать новое видение развития организации и условия для его претворения в жизнь.</li> <li>4. Закрепить достигнутое</li> </ol>
2	[11]	Соответствие стандартам в экологической, социальной и управленческой сферах с учётом постоянного изменения и совершенствования этих стандартов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществлять заботу об окружающей среде в сфере экологии, в частности, посредством внедрения природоподобных технологий.</li> <li>2. Соблюдать социальные принципы, отражающие отношение к людям и партнёрам, в частности, улучшение условий труда и инвестирование в социальные проекты.</li> <li>3. Обеспечить прозрачность отчётности, реализацию антикоррупционных мер (например, введение блокчейна) и здоровые коммуникации и отношения</li> </ol>

Окончание табл.

№ п.п	Источник	Сущность устойчивого развития организации	Шаги по достижению цели устойчивого развития
3	[12]	Экономический рост, который не наносит вреда окружающей среде, и способствует разрешению социальных проблем, находя баланс между экономическим, экологическим и социальным развитием	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществлять инвестирование в социальные проекты.</li> <li>2. Развивать технологии, нацеленные на безотходную деятельность (в частности, безотходное управление отходами для медицинских организаций).</li> <li>3. Совершенствовать управление качеством и рисками</li> </ol>
4	[13]	Обеспечение потребностей настоящего времени, которое не ставит под угрозу благополучие будущих поколений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализировать текущее состояние организации на предмет выявления ценностей и задач устойчивого развития, наиболее близких данному бизнесу</li> <li>2. Провести опрос сотрудников, партнеров, и клиентов по текущему состоянию дел в части следования концепции устойчивого развития</li> <li>3. Провести анализ существующих политик, регламентов и процессов на предмет непротиворечивости им стратегии устойчивого развития</li> <li>4. Формирование карты зрелости – матрицы развития разных процессов в компании с точки зрения устойчивого развития.</li> <li>5. Подготовка метрик и KPI.</li> <li>6. Разработка дорожной карты</li> </ol>

*Источник: авторская разработка*

В контексте вышеизложенного можно сформулировать цель гармонизации составляющих устойчивого развития организации следующим образом.

Целью гармонизации составляющих устойчивого развития организации является определение и реализация баланса мер и финансовых вложений в экономическую, социальную и экологическую составляющие её деятельности, ориентированного на конкурентоспособное развитие организации с соблюдением принципов корпоративной социальной ответственности и требований экологической безопасности.

Для достижения указанной цели необходимо решить комплекс задач, среди которых целесообразно выделить ядро, общее для разных организаций независимо от их отраслевой принадлежности и особенностей деятельности, и оболочку, которая определяется отраслевой принадлежностью и особенностями её деятельности. Указанная оболочка индивидуальна для каждой конкретной организации. К ядру задач устойчивого развития организации можно отнести:

- Создание в коллективе организации атмосферы понимания необходимости гармонизации задач экономического роста и задач обеспечения экологической безопасности и корпоративной социальной ответственности.

- Обеспечение периодической проверки соответствия деятельности организации действующим экологическим нормам и требованиям. При выявлении несоответствий следует определить очерёдность мер по их устранению и объём требуемых инвестиционных затрат на реализацию этих мер.

- Проведение мониторинга условий труда работников. По результатам мониторинга определить очерёдность мер по улучшению условий труда и объём требуемых инвестиционных затрат на реализацию этих мер.

- Выявление направлений участия организации в развитии социальной инфраструктуры и оказании мер социальной поддержки. Определение объёма инвестиционных и текущих затрат на реализацию этих мер.

– Формирование дивидендной политики организации и политики управления структурой капитала с учётом необходимости выделения финансовых ресурсов на экологическую безопасность и социальную сферу при обеспечении конкурентоспособных темпов развития и финансовой устойчивости организации.

При решении последней задачи, можно, опираясь на двухфакторное разложение (3) коэффициента устойчивого роста, выразить этот показатель через коэффициент дивидендных выплат по формуле:

$$K_{УР} = (1 - K_{\text{дв}}) \cdot P_{СК}, \quad (6)$$

где  $K_{\text{дв}} = \frac{\Phi ДВ}{ЧП}$  – коэффициент дивидендных выплат;  $\Phi ДВ$  – фонд дивидендных выплат.

Из выражения (6) следует, что предельно допустимые значения коэффициента дивидендных выплат и фонда дивидендных выплат определяются равенствами:

$$K_{\text{дв}}^{(\text{max})} = 1 - \frac{K_{УР}^{(\text{треб})}}{P_{СК}} \quad (7)$$

при  $K_{УР}^{(\text{треб})} < P_{СК}$  и

$$K_{УР}^{(\text{треб})} = 0 \quad (8)$$

при  $K_{УР}^{(\text{треб})} \geq P_{СК}$

В выражениях (7) и (8) использованы следующие обозначения:

$K_{УР}^{(\text{треб})}$  – требуемое значение коэффициента устойчивого роста;  $K_{\text{дв}}^{(\text{max})}$  – максимально приемлемое значение коэффициента дивидендных выплат.

Максимально приемлемое значение фонда дивидендных выплат определяется равенством:

$$\Phi ДВ_{\text{max}} = K_{\text{дв}}^{(\text{max})} \cdot ЧП. \quad (9)$$

При превышении фондом дивидендных выплат предельно допустимого значения, определяемого равенством (8), темпы развития бизнеса организации будут ниже требуемых, и она будет отставать по темпам экономического роста от конкурентов. Политику управления структурой капитала целесообразно проводить на основе предложенной в [7] методики определения структуры капитала и разработанных в этой работе рекомендаций.

### 3. Критерии гармонизации составляющих устойчивого развития организации

При определении критерия гармонизации составляющих устойчивого развития организации будем опираться на предложенный в [15, с. 362] критерий, формализуемый выражением:

$$\sum_{n=1}^T \frac{IC_n - \frac{\Delta R_n}{100} \cdot BK_n}{(1+i)^n} < \sum_{n=1}^T \frac{C_n + F_n}{(1+i)^n}, \quad (10)$$

где  $T$  – длительность анализируемого периода, выраженная в интервалах  $n$ ;  $BK_n$  – объём кредитных ресурсов, привлекаемых организацией в  $n$ -ом временном интервале;  $C_n$  – величина компенсации, которая может быть взыскана с организации за экологический ущерб, ущерб здоровью и т.п., нанесённый ею без вложения инвестиций  $IC_n$  в  $n$ -ом временном интервале;  $D_n$  – величина штрафов, которые могли бы быть взысканы с

компании за экологический ущерб, ущерб здоровью и т.п. без вложения инвестиций  $IC_n$  в  $n$ -ом временном интервале;  $\Delta R_n$  – абсолютное снижение ставки кредитного процента за соблюдение экологических норм, выраженное в процентах.

Критерий (10) целесообразно дополнить, так как он не учитывает ряд предпочтений, получаемых организацией, следующей концепции устойчивого развития. Эти предпочтения материализуются в форме приращений чистого денежного потока организации, к которым можно, в частности, отнести:

- $\Delta IM_n$  – дополнительный чистый денежный поток, получаемый организацией, следующей принципам устойчивого развития вследствие повышения её имиджа и инвестиционной привлекательности;
- $\Delta TB_n$  – дополнительный чистый денежный поток, получаемый организацией, следующей принципам устойчивого развития вследствие предоставления ей за это дополнительных налоговых льгот;
- $\Delta SB_n$  – дополнительные субсидии, получаемые организацией, следующей принципам устойчивого развития и активно развивающей экологическую и социальную составляющие своей деятельности.

С учётом этих приращений чистого денежного потока критерий гармонизации составляющих устойчивого развития можно представить в виде:

$$\sum_{n=1}^T \frac{IC_n - \frac{\Delta R_n}{100} \cdot BK_n - \Delta IM_n - \Delta TB_n - \Delta SB_n}{(1+i)^n} < \sum_{n=1}^T \frac{C_n + F_n}{(1+i)^n} \quad (11)$$

Условие (11) целесообразно записать в виде

$$\sum_{n=1}^T \frac{IC_n}{(1+i)^n} < \sum_{n=1}^T \frac{C_n + F_n + \frac{\Delta R_n}{100} \cdot BK_n + \Delta IM_n + \Delta TB_n + \Delta SB_n}{(1+i)^n} \quad (12)$$

Выполнение условия (12) означает для организации, ориентированной на достижение целей устойчивого развития, дополнительную экономическую выгоду, проявляющуюся в росте чистого денежного потока и, как следствие, в повышении стоимости бизнеса. Правую часть неравенства (12) можно трактовать как оценку предельно допустимой величины настоящей стоимости инвестиций в достижение цели устойчивого развития организации, при превышении которой будет наблюдаться снижение величины чистого денежного потока организации и, несмотря на учитываемый в условии (12) рост стоимости нематериальных активов, будет снижаться стоимость бизнеса.

#### 4. Инструменты обеспечения гармонизации составляющих устойчивого развития организации

По результатам анализа критерия (12) гармонизации составляющих устойчивого развития можно выделить следующие группы инструментов, ориентированных на достижение цели гармонизации:

а) Внешние инструменты:

- инструменты льготного кредитования;
- инструменты субсидирования;
- инструменты льготного налогообложения;
- инструменты обеспечения компенсации ущерба, нанесённого вследствие несоблюдения принципов устойчивого развития;
- инструменты обеспечения неотвратимости и соразмерности штрафов за ущерб, нанесённый вследствие несоблюдения принципов устойчивого развития.

б) Внутренние инструменты:

- учёт результатов деятельности подразделений и сотрудников в системе *KPI*;
- материальное и нематериальное поощрение подразделений и сотрудников за результаты по гармонизации составляющих устойчивого развития.

Внешними инструментами на организацию оказывают воздействие государственные структуры, а также контрагенты, партнёры, банки, инвестиционные компании и другие внешние субъекты деятельности организации. Внутренние инструменты находятся в распоряжении руководства организации. Следует обратить внимание на то, что инфляционные процессы приводят к росту инвестиционных затрат на решение

экологических и социальных вопросов. Это обстоятельство требует от государства периодического увеличения штрафных санкций и адекватного определения величины компенсации ущерба. Кроме того, в условиях высокой ключевой ставки особое внимание следует обратить на применение инструментов льготного кредитования.

Осуществление эффективного мониторинга соблюдения организацией экологических и санитарных норм, требований охраны труда и т.п. требует существенных затрат со стороны государства и нуждается в оптимизации. Это обстоятельство обуславливает целесообразность применения при осуществлении контрольно-надзорной функции риск-ориентированного подхода, нацеленного на осуществление тщательного и более частого контроля организаций, вероятность нарушения которыми действующих норм и требований достаточно высока. Использование этого подхода сориентировано на повышение эффективности контрольно-надзорной деятельности при минимизации затрат на её осуществление. Особенности применения риск-ориентированного подхода при осуществлении различных контрольно-надзорных функций детально исследованы в [16]. Следует отметить, что использование этого подхода целесообразно не только при осуществлении контроля внешними надзорными органами, но для осуществления внутреннего контроля решения задач устойчивого развития.

### Заключение

В настоящее время, характеризуемое высоким уровнем экономической нестабильности, на фоне растущих экологических и климатических рисков и социального расслоения общества реализация концепции устойчивого развития на всех уровнях является необходимым условием обеспечения экономического развития страны, снижения социальной напряжённости, уменьшения рисков реализации экологических и климатических угроз.

Важнейшим аспектом реализации концепции устойчивого развития на уровне организации является гармонизация экономической, экологической и социальной составляющей устойчивого развития, которая предусматривает нахождения баланса действий и финансовых вложений в различные составляющие устойчивого развития. Рассмотренная в статье проблематика формализации и исследования механизма гармонизации составляющих устойчивого развития организации является важным звеном в развитии теоретических положений концепции устойчивого развития и её практической реализации. В статье определены ключевые элементы исследуемого механизма, к которым отнесены цель, задачи, критерий и инструменты гармонизации. Показана необходимость обеспечения реализации процесса гармонизации составляющих устойчивого развития организации в контексте достижения целей национального развития страны. В этом контексте цель указанного процесса гармонизации сформулирована как определение и реализация баланса мер и финансовых вложений в экономическую, социальную и экологическую составляющие деятельности организации, ориентированного на её конкурентоспособное развитие с соблюдением принципов корпоративной социальной ответственности и требований экологической безопасности.

Показана необходимость выделения общего ядра задач, решение которых необходимо для достижения указанной цели, и оболочки задач, специфичных для каждой конкретно организации. В статье выделено ядро задач гармонизации составляющих устойчивого развития, общее для организаций различной отраслевой принадлежности и сфер деятельности, формализован количественный критерий и определены внешние и внутренние инструменты решения поставленных задач. Показана целесообразность применения риск-ориентированного подхода для осуществления контрольно-надзорных мероприятий, нацеленного на контроль выполнения требований и норм по составляющим устойчивого развития организации, а также динамики изменения её рыночной стоимости при инвестировании средств в реализацию концепции устойчивого развития.

Как отмечено в статье, применение этого подхода обеспечивает концентрацию усилий в зонах высокого риска нарушений и сокращение объёма и периодичности контрольно-надзорных мероприятий в зонах низкого риска нарушений действующих требований и норм. Резюмируя изложенное, следует заключить, что полученные в статье результаты могут быть использованы в целях принятия адекватных эффективных управленческих, инвестиционных и финансовых решений, ориентированных на достижение целей устойчивого развития организации.

### Литература

1. Пурлик В.М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография. –М.: Издательство Юрайт, 2024. 207 с.
2. Тринеева Л.Т., Филатова М.В., Цуканова К.А. Генезис понятия операционная эффективность в рамках развития концепции бережливого производства // РЕГИОН: системы, экономика, управление. 2023. № 4 (63). С. 186–196.

3. *Бездудная А.Г., Растова Ю.И., Сигов В.И.* Операционная эффективность: монография. –М.: Издательство Русайн.2024. 170 с.
4. *Бездудная А.Г., Растова Ю.И., Сигов В.И.* Управление операционной эффективностью в секторе нефинансовых корпораций и в малом предпринимательстве: монография. – СПб.: СПбГЭУ, 2019. 165 с.
5. *Растова Ю.И., Бородулина С.А.* Операционная эффективность как концепт современного менеджмента // Государство и бизнес. Экосистема цифровой экономики: материалы XI Международной научно-практической конференции. – СПб.: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, 2019. С. 25–26.
6. *Кунин В.А., Тарутько О.Г.* Система показателей конкурентоспособности предпринимательских структур // Проблемы современной экономики. 2018. № 1. С. 65–68.
7. *Кунин В.А., Пешко С.И.* Алгоритм принятия финансовых рискоустойчивых решений по управлению структурой капитала с учётом влияния внешних факторов // Фундаментальные исследования. 2024. № 8. С. 28–33.
8. ПНСТ 024-2024. Предварительный национальный стандарт Российской Федерации Устойчивое развитие организаций. Система менеджмента для достижения целей устойчивого развития. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/130677134> (дата обращения: 26.12.2024).
9. Указ Президента Российской Федерации №309 о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kremlin.ru/acts/news/73986> (дата обращения: 28.12.2024.)
10. *Оксана Орлова – Горская* Устойчивое развитие и тренд на экологичность. Что это значит для бизнеса и для HR. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tsqconsulting.ru/blog/sustainability> (дата обращения: 03.01.2025).
11. *Александр Пономарев.* Разбираемся с экологичностью и устойчивым развитием. Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/T1Holding/articles/656731> (дата обращения: 04.01.2025).
12. Что такое концепция устойчивого развития и почему крупному бизнесу стоит обратить на неё внимание? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://globalccm.com/sustainabledevelopment> (дата обращения: 08.01.2025).
13. *Василий Фокин.* Зачем устойчивое развитие вашей компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skolkovo.ru/expert-options/zachem-ustojchivoe-razvitie> (дата обращения: 09.01.2025).
14. Цели устойчивого развития. Большая российская энциклопедия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/tseli-ustojchivogo-razvitiia-4ce951> (дата обращения 11.01.2025).
15. *Кунин В.А.* Формализация условий устойчивого развития организации // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, управление: материалы V Национальной научно – практической конференции с международным участием (Санкт – Петербург, 17–18 октября 2024 г.)/ Под науч. ред. Е.А. Синцовой и др.; С.-Петербург. ун-т технол. упр. и экон. – СПб.: Астерион 2024. С. 360–365.
16. *Кунин В.А., Упорова И.В.* Риск – ориентированный подход контрольно-надзорной деятельности: международный опыт и особенности применения в российских условиях // Экономика и управление. 2019. № 2 (160). С. 59–68.

## References

1. Purlik V.M. Upravlenie operatsionnoi i strategicheskoi effektivnost'yu biznesa: monografiya. –М.: Izdatel'stvo Yurait, 2024. 207 s.
2. Trineeva L.T., Filatova M.V., Tsukanova K.A. Genesis ponyatiya operatsionnaya effektivnost' v ramkakh razvitiya kontseptsii berezhlivogo proizvodstva // *REGION: sistemy, ekonomika, upravlenie*. 2023. № 4 (63). S. 186–196.
3. Bezdudnaya A.G., Rastova Yu.I., Sigov V.I. Operatsionnaya effektivnost': monografiya. –М.: Izdatel'stvo Rusain.2024. 170 s.
4. Bezdudnaya A.G., Rastova Yu.I., Sigov V.I. Upravlenie operatsionnoi effektivnost'yu v sektore nefinansovykh korporatsii i v malom predprinimatel'stve: monografiya. – SPb.: SPbGEU, 2019. 165 s.
5. Rastova Yu.I., Borodulina S.A. Operatsionnaya effektivnost' kak kontsept sovremennogo menedzhmenta // Gosudarstvo i biznes. Ekosistema tsifrovoi ekonomiki: materialy XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. – SPb.: Rossiiskaya akademiya narodnogo khozyaistva i gosudarstvennoi sluzhby pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii, Severo-Zapadnyi institut upravleniya, 2019. S. 25–26.
6. Kunin V.A., Tarut'ko O.G. Sistema pokazatelei konkurentosposobnosti predprinimatel'skikh struktur // *Problemy sovremennoi ekonomiki*. 2018. № 1. S. 65–68.
7. Kunin V.A., Peshko S.I. Algoritm prinyatiya finansovykh riskoustoichivyykh reshenii po upravleniyu strukturoi kapitala s uchetom vliyaniya vneshnikh faktorov // *Fundamental'nye issledovaniya*. 2024. № 8.

S. 28–33.

8. PNST 024-2024. Predvaritel'nyi natsional'nyi standart Rossiiskoi Federatsii Ustoichivoe razvitie organizatsii. Sistema menedzhmenta dlya dostizheniya tselei ustoichivogo razvitiya. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://docs.cntd.ru/document/130677134> (data obrashcheniya: 26.12.2024).
9. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii №309 o natsional'nykh tselyakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://kremlin.ru/acts/news/73986> (data obrashcheniya: 28.12.2024.)
10. Oksana Orlova – Gorskaya Ustoichivoe razvitie i trend na ekologichnost'. Chto eto znachit dlya biznesa i dlya HR. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://tsqconsulting.ru/blog/sustainability> (data obrashcheniya: 03.01.2025).
11. Aleksandr Ponomarev Razbiraemysya s ekologichnost'yu i ustoichivym razvitiem. Rezhim dostupa: <https://habr.com/ru/companies/T1Holding/articles/656731> (data obrashcheniya: 04.01.2025).
12. Chto takoe kontseptsiya ustoichivogo razvitiya i pochemu krupnomu biznesu stoit obratit' na nee vnimanie? [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://globalccm.com/sustainabledevelopment> (data obrashcheniya: 08.01.2025).
13. Vasilii Fokin Zachem ustoichivoe razvitie vashei kompanii [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://skolkovo.ru/expert-options/zachem-ustojchivoe-razvitie> (data obrashcheniya: 09.01.2025).
14. Tseli ustoichivogo razvitiya. Bol'shaya rossiiskaya entsiklopediya. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://bigenc.ru/c/tseli-ustoichivogo-razvitiya-4ce951> (data obrashcheniya 11.01.2025).
15. Kunin V.A. Formalizatsiya uslovii ustoichivogo razvitiya organizatsii // Ustoichivoe razvitie (ESG):finansy, ekonomika, upravlenie: materialy V Natsional'noi nauchno – prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem (Sankt – Peterburg, 17–18 oktyabrya 2024 g.)/ Pod nauch. red. E.A. Sintsovoi i dr.; S.-Peterb. un-t tekhnol. upr. i ekon. – SPb.: Asterion 2024. S. 360–365.
16. Kunin V.A., Uporova I.V. Risk – orientirovannyi podkhod kontrol'no-nadzornoj deyatel'nosti: mezhdunarodnyi opyt i osobennosti primeneniya v rossiiskikh usloviyakh // *Ekonomika i upravlenie*. 2019. № 2 (160). S. 59–68.

*Статья поступила в редакцию 22.01.2025  
Принята к публикации 27.02.2025*

*Received 22.01.2025  
Accepted for publication 27.02.2025*