

# Совершенствование системы управления в организации в рамках устойчивого развития

Дмитриева М.А., Дунаевский С.В.

В настоящее время все большую актуальность приобретают принципы устойчивого развития организаций, которые включают в себя разработку эффективных управленческих решений, нацеленных на повышение результатов их деятельности.

В современном мире бизнес-структуры сталкиваются с беспрецедентными вызовами, требующими фундаментального переосмысления подходов к организационному управлению. Глобальные тенденции, такие как цифровизация, изменение климата и социальная ответственность, формируют новую реальность для компаний всех масштабов.

Реструктуризация управленческих механизмов становится критическим фактором не просто выживания, но и процветания организаций в условиях турбулентности рынка. Интеграция принципов устойчивого развития в организации требует системного пересмотра традиционных иерархических моделей менеджмента.

Объект исследования – системы управления в организации.

Предмет исследования – управление, нацеленное на устойчивое развитие организации.

Цель статьи – охарактеризовать направления совершенствования системы управления в организации в рамках устойчивого развития.

Основные методы исследования. В исследовании были использованы теоретические подходы и практические инструменты для изучения системы управления в организации в рамках устойчивого развития.

Результаты. В результате исследования были охарактеризованы направления совершенствования системы управления в организации в рамках устойчивого развития, на основании чего выявленные проблемные моменты в управлении организацией могут быть устранены.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Дмитриева М.А., Дунаевский С.В. Совершенствование системы управления в организации в рамках устойчивого развития // Дискуссия. – 2025. – Вып. 135. – С. 251–256.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организация, система управления, совершенствование, устойчивое развитие.

# Improvement of the management system in the organization within the framework of sustainable development

**Dmitrieva M.A., Dunaevsky S.V.**

Currently, the principles of sustainable development of organizations, which include the development of effective management solutions aimed at improving the results of their activities, are becoming increasingly relevant.

In the modern world, business structures face unprecedented challenges that require a fundamental rethinking of approaches to organizational management. Global trends such as digitalization, climate change and social responsibility are shaping a new reality for companies of all sizes.

Restructuring of management mechanisms is becoming a critical factor not only for the survival, but also for the prosperity of organizations in the conditions of market turbulence. Integrating the principles of sustainable development in an organization requires a systematic revision of traditional hierarchical management models.

Object of the study – management systems in the organization.

Subject of the study – management aimed at sustainable development of the organization.

The purpose of the article is to characterize the directions for improving the management system in the organization within the framework of sustainable development.

Main research methods. The study used theoretical approaches and practical tools to study the management system in the organization within the framework of sustainable development.

Results. As a result of the study, the directions for improving the management system in the organization within the framework of sustainable development were characterized, on the basis of which the identified problematic issues in the management of the organization can be eliminated.

## FOR CITATION

*Dmitrieva M.A., Dunaevsky S.V. Improvement of the management system in the organization within the framework of sustainable development. Diskussiya [Discussion], 135, 251–256.*

## APA

## KEYWORDS

*Organization, management system, improvement, sustainable development.*

## ВВЕДЕНИЕ

Построение эффективной системы управления в организации в рамках устойчивого развития организации невозможно без трансформации корпоративной культуры и внедрения прогрессивных методологий управления изменениями. Этот многогранный процесс требует комплексного подхода и глубокого понимания взаимосвязей между различными элементами организационной экосистемы [1].

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данном исследовании применялись как концептуальные методологии, так и практические исследования при рассмотрении систем управления в рамках устойчивого развития организаций. Современные тенденции рационального осмысления систем управления были тщательно изучены через обзор научной литературы, что обеспечило комплексное понимание вопроса.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Для достижения максимально полезного эффекта компания стремится к гармоничному сочетанию двух противоречивых свойств – сопротивляемости изменениям и инновативности, которое становится возможным в результате осмысления и принятия взвешенных управленческих решений [2].

Принятие взвешенных управленческих решений позволяет бизнесу найти золотую середину между консерватизмом и прогрессивностью. Руководители должны тщательно анализировать каждую ситуацию, чтобы определить, когда сле-

дует сохранять существующие процессы, а когда – внедрять инновации. Именно в этом балансе кроется секрет долгосрочного процветания.

Когда организация сталкивается с возможностью изменений, перед менеджментом открываются две основные альтернативы. Первая – отклонить предлагаемые новшества, если анализ показывает, что риски превышают потенциальные выгоды. Вторая – принять изменения, если они способны вывести компанию на качественно новый уровень развития [3].

Выбор в пользу инноваций требует дополнительного стратегического планирования. Руководству необходимо определить, какой именно вариант внедрения будет оптимальным с учетом специфики компании, имеющихся ресурсов и рыночной конъюнктуры [4].

Поскольку управление в рамках устойчивого развития в любом случае предполагает развитие предприятия, ввиду того что развитие является необратимым и направленным изменением, в результате которого возникает качественно новое состояние. Поэтому в первую очередь процесс совершенствования системы управления должен основываться на определенных принципах. Наиболее существенные принципы приведены на рисунке 1.

В современном менеджменте финансовый аспект приобретает всё большее значение для стоимостного управления. Произошёл сдвиг от «бухгалтерского» к «финансовому» мышлению при принятии управленческих решений. Такая трансформация позволяет сместить фокус



Рисунок 1. Принципы совершенствования системы управления организацией

внимания с прошлых результатов на будущие перспективы, а также оценивать устойчивость финансовых показателей. Различные направления менеджмента, каждое выполняющее свою специфическую функцию для роста стоимости организации, включают в себя разнообразные подходы к управлению, учитывающие стоимостные аспекты [5].

В условиях повышающейся рыночной неопределенности факторы внешней среды представляют наибольшую угрозу для устойчивого развития компании. Прогнозирование этих факторов и интеграция полученных данных в процесс формирования управленческих решений становится критически важным. Соответствие стратегическим целям организации, особенно тем, что ориентированы на увеличение корпоративной стоимости, должно выступать ключевым критерием при принятии руководящих решений. Стоимость предприятия существенно зависит от этих решений, что требует их тщательного анализа и обоснования [6].

В стратегическом управлении компаниям рекомендуется систематически анализировать изменения внешних факторов и предпринимать упреждающие шаги. Для эффективного функционирования в меняющихся условиях организации должны регулярно собирать информацию, прогнозировать тенденции и своевременно корректировать свою деятельность.

Существует несколько распространенных подходов к адаптации: совершенствование управленческих структур, диверсификация бизнеса и реактивное управление. Последний метод, предполагающий реагирование только после наступления изменений, не рекомендуется использовать на постоянной основе. Идеальная стратегия заключается в создании системы, позволяющей предвидеть флуктуации рыночной среды и заблаговременно адаптировать бизнес-процессы [7].

Контроль и отслеживание процесса реализации должны быть заложены в каждое значимое решение. Эффективное управление предполагает отсутствие прогнозируемых отрицательных эффектов от принимаемых мер. Внутренняя среда компании и возможные изменения в ней требуют тщательного анализа перед утверждением решений.

Ресурсное обеспечение – критический аспект: решение должно соответствовать имеющейся и необходимой ресурсной базе. При этом каждое значимое управленческое действие обязано со-

относиться с реальными стратегическими ориентирами организации.

Экономическое обоснование выступает фундаментальным принципом в управлении корпоративной стоимостью. Данный подход подразумевает, что любые меры по управлению и развитию предприятия должны иметь экономическое обоснование, способствующее длительному устойчивому функционированию компании.

При создании стратегии, направленной на увеличение ценности предприятия, важно установить четкие ограничения по используемым ресурсам. Все задействованные средства – будь то финансовые, человеческие или другие типы ресурсов – требуют тщательного учета, независимо от того, используются ли они напрямую или косвенно. Разработчики стратегии должны предусмотреть конкретные лимиты для каждого вида затрачиваемых ресурсов, обеспечивая их определенность и ограниченность [8].

Для всесторонней разработки и реализации корпоративной стратегии устойчивого развития, отвечающей требованиям экономической, экологической и социальной сфер, необходима надёжная информационная основа. Различные управленческие дисциплины должны рассматриваться таким образом, чтобы сопутствующая этому сложность была сведена к минимуму.

Управление процессами начинается с согласования процессов и стратегии устойчивого развития, что означает определение процессов, добавляющих ценность, и целей, которые необходимо достичь. На следующем этапе проектирования процессов они будут детально разработаны, смоделированы и, при необходимости, задокументированы. В ходе внедрения процессов в организацию компании проводится оценка процессов с точки зрения достижения целей, и при необходимости может потребоваться гармонизация или стандартизация. Наконец, следует непосредственное управление процессами, связанное со всем процессом корпоративного управления и влияющее на стратегическое развитие [9].

Совершенствование системы управления в организации в рамках устойчивого развития предполагает ряд этапов, отраженных на рисунке 2.

Также для обеспечения устойчивого развития активно внедряются современные подходы к совершенствованию управленческих систем.

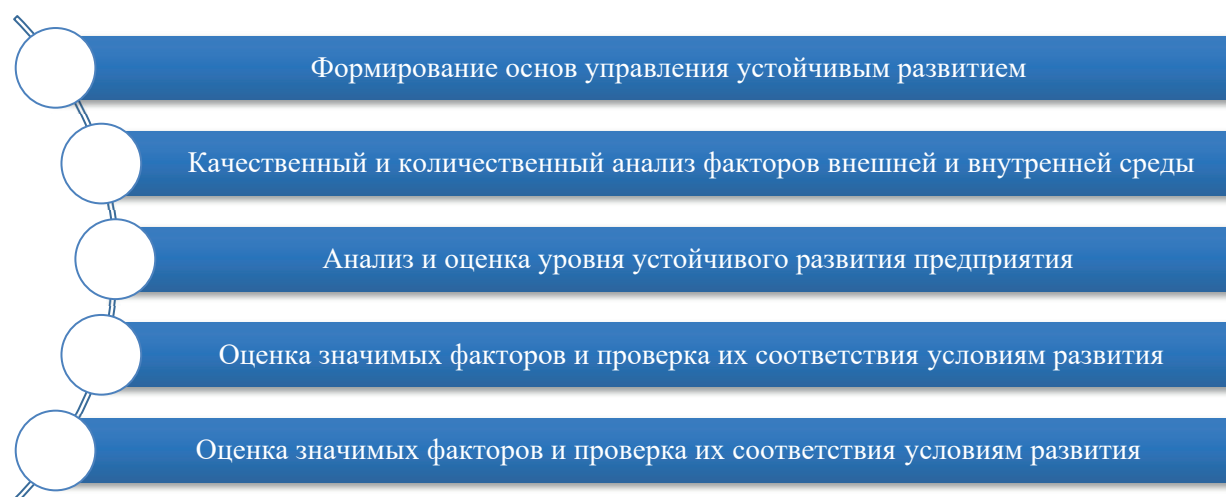


Рисунок 2. Этапы совершенствования системы управления в организации в рамках устойчивого развития

Организационно-управленческие инновации играют ключевую роль в этом процессе, снижая стрессовость переходного периода для персонала и других участников. Такие инновации создают благоприятную среду для плавной трансформации системы управления в новое, более эффективное состояние.

В дополнение к этому происходит масштабное внедрение цифровых технологий и инструментов. Эти решения трансформируют множество управленческих аспектов: от контроля качества и финансового обеспечения до стратегического планирования и отчетности. Автоматизация производственных процессов и оптимизация принятия решений становятся возможными благодаря цифровизации информационно-ресурсного управления [10].

Применение технологий, сохраняющих здоровье, способствует созданию эффективной системы менеджмента устойчивого развития. Благодаря внедрению этих инновационных методов существенно снижается негативное влияние на персонал и экологическую обстановку. Такая стратегия обеспечивает бережное отношение к человеческим ресурсам и природе одновременно.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

В условиях глобализации доступ к капиталу становится решающим фактором конкурентоспособности. Современный бизнес сталкивается с двойственной задачей: повышать текущую результативность, одновременно развивая адаптивность к рыночным трансформациям.

Недостаточное финансирование часто становится ключевым препятствием для реализации инновационных проектов и масштабирования бизнеса. Особенно остро эта проблема проявляется в периоды макроэкономической турбулентности, когда традиционные источники капитала становятся менее доступными [11].

Эффективные стратегии преодоления финансовых ограничений должны учитывать специфику локальных рынков, культурные особенности и стадию экономического развития региона. Диверсификация источников капитала, включая альтернативные финансовые инструменты и международные партнерства, позволяет снизить риски и открыть новые горизонты для устойчивого развития бизнеса в сложной глобальной среде.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для совершенствования системы управления в организации в рамках устойчивого развития, чтобы управлять, оценивать и контролировать эффективность сложных сетей создания ценности, необходимы обдуманно эффективные действия. Для этого необходимо изучить подробные концепции для интуитивно понятного управления организацией, а также способы внедрения данных решений.

Значительные усилия должны быть направлены на планирование, измерение и оценку, управление и контроль, а также оптимизацию и коммуникацию процессов создания корпоративной ценности в целом.



## Список литературы

1. Давиденко, Л. М. Технологические вызовы в современной экономике / Л. М. Давиденко // Grand Altai Research & Education. – 2023. – № 1(19). – С. 14–23.
2. Измайлова, М. А. Гуманизация экономической среды как вектор социальной ответственности бизнеса / М. А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 114–127. – DOI 10.18184/2079-4665.2020.11.2.114-127.
3. Бусыгин, А. К. Обеспечение устойчивого развития предприятий на основе превентивного управления кризисными ситуациями / А. К. Бусыгин // МИР (модернизация, инновации, развитие). – 2022. – № 21. – С. 126–132.
4. Кирилина, Т. Ю. Анализ проблем управления организацией в социологии управления и стратегическом менеджменте: различия и точки соприкосновения / Т. Ю. Кирилина // Социально-гуманитарные технологии. – 2021. – № 3(19). – С. 26–33.
5. Пушкарская, А. В. Проектное управление – инструмент эффективного управления организацией / А. В. Пушкарская // Преемственность в образовании. – 2019. – № 23(10). – С. 855–859.
6. Курилов, К. Ю. К вопросу определения финансового механизма управления, его содержания и основных элементов / К. Ю. Курилов, А. А. Курилова // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. – 2022. – № 11. – С. 24–31.
7. Шахов, О. Ю. Анализ ключевых проблем управления изменениями в организации при сравнении двух моделей управления изменениями / О. Ю. Шахов, А. Э. Ахметова // Наука настоящего и будущего. – 2023. – Т. 3. – С. 13–15.
8. Шмидт, А. В. Управление развитием промышленных предприятий по экономическим критериям устойчивости / А. В. Шмидт; под ред. И. А. Баева. – М.: Экономика, 2023. – 312 с.
9. Скуратов, С. В. Управление устойчивым развитием компании в период кризиса / С. В. Скуратов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>.
10. Мусостова, Д. Ш., Албастов, А. Р., Дудаев, Т.-А. М. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей и комплекса // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 3. – С. 80–83.
11. Небесский, Е. С. Формирование и управление резервом организации, принципы управления / Е. С. Небесский // Педагогика и психология: теория и практика. – 2021. – № 3(23). – С. 112–116.

## Reference

1. Davidenko, L. M. Technological challenges in the modern economy / L. M. Davidenko // Grand Altai Research & Education. – 2023. – № 1 (19). – Pp. 14–23.
2. Izmailova, M. A. Humanization of the economic environment as a vector of social responsibility of business / M. A. Izmailova // MIR (Modernization. Innovations. Development). – 2020. – Vol. 11, № 2. – Pp. 114–127. – DOI 10.18184/2079-4665.2020.11.2.114-127.
3. Busygin, A. K. Ensuring sustainable development of enterprises based on preventive crisis management / A. K. Busygin // MIR (modernization, innovation, development). – 2022. – № 21. – Pp. 126–132.
4. Kirilina, T. Yu. Analysis of Organization Management Problems in Management Sociology and Strategic Management: Differences and Common Ground / T. Yu. Kirilina // Social and Humanitarian Technologies. – 2021. – № 3(19). – Pp. 26–33.
5. Pushkarskaya, A. V. Project Management – a Tool for Effective Organization Management / A. V. Pushkarskaya // Continuity in Education. – 2019. – № 23(10). – Pp. 855–859.
6. Kurilov, K. Yu. On the Issue of Defining the Financial Management Mechanism, Its Content and Main Elements / K. Yu. Kurilov, A. A. Kurilova // Financial Analytics: Problems and Solutions. – 2022. – № 11. – Pp. 24–31.
7. Shakhov, O. Yu. Analysis of key problems of change management in an organization when comparing two change management models / O. Yu. Shakhov, A. E. Akhmetova // Science of the present and the future. – 2023. – Vol. 3. – Pp. 13–15.
8. Schmidt, A. V. Industrial enterprise development management based on economic sustainability criteria: monograph / A. V. Schmidt; edited by I. A. Baev. – Moscow: Economica, 2023. – 312 p.
9. Skuratov, S. V. Sustainable development management of a company during a crisis / S. V. Skuratov // Bulletin of Eurasian Science. – 2023. – V. 15. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>.
10. Musostova, D. Sh., Albastov, A. R., Dudayev, T.-A. M. Tools and methods of management of industrial enterprises, industries and complex // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2019. – № 3. – Pp. 80–83.
11. Nebessky, E. S. Formation and management of the organization's reserve, management principles / E. S. Nebessky // Pedagogy and Psychology: Theory and Practice. – 2021. – № 3 (23). – Pp. 112–116.

## Информация об авторах

**Дмитриева М.А.**, кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой Психологии и педагогики Московского университета им. С. Ю. Витте, филиал в г. Ростове-на-Дону (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация).

**Дунаевский С.В.**, старший преподаватель кафедры Психологии и педагогики Московского университета им. С. Ю. Витте, филиал в г. Ростове-на-Дону (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация).

© Дмитриева М.А., Дунаевский С.В., 2025.

## Information about the authors

**Dmitrieva M.A.**, Ph.D. in Philology, Associate Professor, Head of the Department of Psychology and Pedagogy of the Witte Moscow University, Rostov-on-Don branch (Rostov-on-Don, Russian Federation).

**Dunaevsky S.V.**, Senior Lecturer at the Department of Psychology and Pedagogy of the Witte Moscow University, Rostov-on-Don branch (Rostov-on-Don, Russian Federation).

© Dmitrieva M.A., Dunaevsky S.V., 2025.