

Научная статья

УДК 330.342.146

DOI: 10.18384/2949-5024-2025-3-32-46

ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИМПЕРАТИВ ДЛЯ БИЗНЕСА

Балабанович О. А.

Белорусский государственный экономический университет, г. Минск,

Республика Беларусь

e-mail: balabanovichoa@tut.by

Поступила в редакцию 06.04.2025

После доработки 21.04.2025

Принята к публикации 30.04.2025

Аннотация

Цель. Анализ сущности принципов устойчивого развития, обоснование их значимости как стратегического императива для современного бизнеса и определение условий успешной реализации.

Процедура и методы. Методологической основой исследования выступает системный подход. Использованы общенаучные методы анализа, синтеза, обобщения и сравнения. Рассмотрены основные международные документы в области устойчивого развития, а также примеры их адаптации в бизнес-стратегии и управленческие модели.

Результаты. Установлено, что устойчивое развитие, будучи глобальной парадигмой, оказывает значительное влияние на формирование стратегий. Выявлены ключевые барьеры адаптации бизнеса к требованиям устойчивого развития, включая институциональные, нормативные и культурные аспекты. Выделены ключевые принципы устойчивого развития для отечественных организаций.

Теоретическая и/или практическая значимость. Работа способствует углублению теоретического осмысления устойчивого развития как концепта стратегического управления и может быть использована при формировании корпоративной политики, разработке программ устойчивого развития и нормативных регламентов в сфере соответствия нормам ESG (Environmental, Social, Governance - экологические, социальные и управленческие факторы)).

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, стратегическое управление, принципы устойчивого развития, институциональные барьеры, национальная стратегия

Для цитирования:

Балабанович О. А. Принципы устойчивого развития как стратегический императив для бизнеса // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2025. № 3. С. 32–46. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2025-3-32-46>

Original research article

PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A STRATEGIC IMPERATIVE FOR BUSINESS

O. Balabanovich

Belarus State Economic University, Minsk, Republic of Belarus

e-mail: balabanovichoa@tut.by

Received by the editorial office 06.04.2025

Revised by the author 21.04.2025

Accepted for publication 30.04.2025

Abstract

Aim. Analysis of the essence of the principles of sustainable development, justification of their significance as a strategic imperative for modern business, and identification of the conditions for their successful implementation.

Methodology. The methodological foundation of the study is based on a systems approach. General scientific methods of analysis, synthesis, generalization, and comparison were applied. The study reviews key international documents in the field of sustainable development as well as examples of their adaptation in business strategies and management models.

Results. It is established that sustainable development, as a global paradigm, exerts a significant influence on the formation of strategic approaches. Key barriers to business adaptation to the requirements of sustainable development were identified, including institutional, regulatory, and cultural aspects. The main principles of sustainable development relevant for domestic organizations were outlined.

Research implications. This work contributes to the theoretical understanding of sustainable development as a concept of strategic management and can be used in shaping corporate policy, developing sustainable development programs, and creating regulatory frameworks in the field of ESG (Environmental, Social, Governance) compliance.

Keywords: sustainable development, ESG, strategic management, principles of sustainable development, institutional barriers, national strategy

For citation:

Balabanovich, O. A. (2025). Principles of sustainable development as a strategic imperative for business. In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 3, 32–46. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2025-3-32-46>

Введение

Современное развитие мирового сообщества сопровождается углублением диспропорций, что требует переосмысления целей и приоритетов экономической деятельности. В ответ на эти вызовы в глобальной повестке доминирующей становится парадигма устойчивого развития. Международные организации, правительства и бизнес-сообщество признают необходимость интеграции принципов устойчивого развития в стратегические цели. Устойчивое развитие рассматривается не только как экологическая инициатива, но и как ключевой фактор повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса. В этом контексте возрастает

роль принципов устойчивого развития как стратегических ориентиров для предпринимательской деятельности.

**Критический анализ принципов устойчивого развития
в условиях современной экономики**

Современный бизнес сталкивается с возрастающей сложностью внешней среды: глобальной экономической турбулентностью, изменением структуры потребления, цифровой трансформацией и усилением международного регулирования в области устойчивого развития. В этих условиях традиционные модели ведения бизнеса, ориентированные на краткосрочную прибыль, теряют свою эффективность, уступая место стратегиям, направленным на устойчивое развитие.

Принципы устойчивого развития (ПУР), закреплённые ООН¹, формируют основу для разработки и реализации стратегий, программ и проектов в различных сферах жизнедеятельности. Их цель – обеспечение баланса между экономическим ростом, социальной стабильностью и сохранением окружающей среды в интересах нынешних и будущих поколений. Однако их практическое внедрение сталкивается с барьерами (табл. 1), требующими адаптивного подхода.

Таблица 1 / Table 1

**Критический анализ принципов устойчивого развития /
Critical Analysis of the Principles of Sustainable Development**

№	Принцип	Теоретическая основа	Критический анализ принципа
1	Интеграция экономических, социальных и экологических аспектов развития в единую цель	Концепция Triple Bottom Line (TBL) [1] рассматривает бизнес через три взаимосвязанные перспективы: экономическую, социальную, экологическую. Исследования [2] утверждают, что компании, учитывающие TBL, достигают более высокую капитализацию на фондовых рынках [3]	Принцип предполагает достижение баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и охраной окружающей среды. Однако на практике данная концепция сталкивается с противоречиями: экономическое развитие требует использования природных ресурсов, социальное равенство предполагает перераспределение благ, а экологическая устойчивость – ограничение потребления. Цели конфликтуют между собой, что приводит к компромиссным решениям, которые носят формальный характер и не реализуются в полной мере
2	Принцип предосторожности	Принцип ² утверждает, что при наличии вероятности вреда для здоровья или окружающей среды, необходимо принимать превентивные меры [4]	Буквальное применение этого принципа может затруднить внедрение технологических и промышленных инноваций, поскольку любая новая разработка может рассматриваться как потенциально опасная. Это в силах привести к замедлению научно-технического прогресса и чрезмерному введению ограничений на перспективные технологии

¹ Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future [Электронный ресурс]. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата обращения: 04.12.2024).

² Rio Declaration on Environment and Development // Regional Aquatics Monitoring Program : [сайт]. URL: <http://www.ramp-alberta.org/management/framework/treaties/rio.aspx> (дата обращения: 04.12.2024).

Окончание таблицы 1 / Table 1

№	Принцип	Теоретическая основа	Критический анализ принципа
3	Принцип партнёрства	Концепция «коллективно-го воздействия» доказывает, что сложные системные проблемы невозможно решить усилиями отдельных субъектов. Партнёрство бизнеса, государства и гражданского общества снижает транзакционные издержки и повышает уровень инноваций [5]	Концепция международного сотрудничества в сфере устойчивого развития предполагает координацию усилий различных государств, организаций. Однако в условиях глобальной конкуренции и геополитических противоречий национальные интересы нередко превалируют над коллективными целями. Коммерческие организации, ориентированные на получение прибыли, также ограниченно вовлекаются в инициативы, не обеспечивающие экономической рентабельности
4	Принцип участия	Теория стейкхолдеров утверждает, что вовлечение заинтересованных сторон повышает доверие, снижает конфликтность и увеличивает долгосрочную стоимость компании [6]	Широкое вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия решений – важный демократический механизм, однако его практическая реализация приведёт к бюрократизации и снижению эффективности управления. Кроме того, данный принцип может создавать благоприятные условия для популизма, лоббирования и манипуляций
5	Принцип справедливости и равноправия	Согласно исследованиям OECD ¹ , социальное неравенство ведёт к снижению экономического роста в долгосрочной перспективе. McKinsey ² выявили, что компании с гендерным и этническим разнообразием в руководстве на 25% прибыльнее	Идея учёта интересов всех социальных групп сталкивается с различными интерпретациями справедливости в разных культурах и экономических системах. Рыночная экономика функционирует на принципах конкуренции, что неизбежно приводит к неравномерному распределению ресурсов. Социально-экономическое неравенство между странами и регионами создаёт дополнительные препятствия для реализации данного принципа в глобальном масштабе
6	Принцип сохранения биоразнообразия	WWF ³ указывает, что 55% мирового ВВП зависит от экосистемных услуг, включая обеспечение продовольствия, воды и стабильного климата	Охрана экосистем важна, однако в условиях индустриализации и урбанизации неизбежно происходит сокращение природных территорий. В полной мере следование этому принципу потребовало бы значительных ограничений на хозяйственную деятельность, что противоречит экономическим интересам
7	Принцип сокращения выбросов	Модели IPCC ⁴ показывают, что при сохранении текущего уровня выбросов глобальные экономические потери к 2050 г. могут составить 23 трлн долл.	Развивающиеся страны, для которых экономический рост является приоритетной задачей, не могут позволить себе жёсткие экологические стандарты. При этом развитые государства, исторически внёсшие значительный вклад в загрязнение окружающей среды, продолжают диктовать экологическую политику, что порождает дисбаланс в международных обязательствах

Источник: данные автора

¹ Income Inequality and Economic Growth: The Role of Human Capital in Unequal Societies / OECD. P.: OECD Publishing, 2022.

² Sustainability and Corporate Profitability // McKinsey & Company : [сайт]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/sustainability-and-corporate-profitability> (дата обращения: 04.12.2024).

³ Living Planet Report 2020 / WWF (World Wide Fund for Nature). Gland: WWF International, 2020.

⁴ Global Warming of 1.5°C. Special Report // IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) : [сайт]. URL: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15_Full_Report_High_Res.pdf (дата обращения: 04.12.2024).

Таким образом, практическая реализация ПУР сталкивается с системными противоречиями, что приводит либо к формальному исполнению, либо к нежелательным экономическим и социальным последствиям. Для эффективного применения данных принципов необходим более гибкий и адаптивный подход, учитывающий специфику отдельных регионов и экономических систем.

Что же касается концепции устойчивого развития как продукта научного знания, можно сделать вывод, что большинство противоречий не могут быть решены на уровне самой этой концепции. Для этого требуется выход на более высокий концептуальный уровень с целью их «снятия» в гегелевском смысле [7, с. 39].

Инвариантные принципы устойчивого развития: международный опыт

Процесс обеспечения устойчивого развития на различных иерархических уровнях включает разработку и принятие соответствующими органами стратегий устойчивого развития, а затем последовательную их реализацию. Для того чтобы стратегии были настоящими руководствами к действию и обеспечивали реальный прогресс в сфере устойчивого развития, необходимо придерживаться определённых положений, которые вытекают из реального опыта разработки стратегий устойчивого развития и в целом из документов планирования [8, с. 16–19]. Автор, ссылаясь на немецких экспертов, включают следующие ПУР: 1. Вертикальная сопряжённость. 2. Горизонтальная сопряжённость. 3. Прогрессивность и научная обоснованность. 4. Приоритетность. 5. Измеримость поставленных целей. 6. Комплексность и системность. 7. Достоверность, реалистичность и ресурсная обеспеченность. 8. Преимущественная опора на собственный потенциал. 9. Многовариантность (сценарность). 10. Эффективность и результативность. 11. Сбалансированность и скоординированность. 12. Непрерывность и гибкость. 13. Сочетание самостоятельности и ответственности государственных органов и иных организаций. 14. Прозрачность и сопричастность. 15. Обеспечение национальной безопасности. 16. Преемственность. И основополагающий для устойчивого развития принцип – субсидиарность («Думать глобально – действовать локально!»).

Стратегия на основе данных ПУР становится хаотичной и нефункциональной, приоритеты теряются в потоке пунктов, многие из которых лишь дублируют друг друга.

Эффективность стратегического управления определяется не числом ПУР, а их содержанием, логической согласованностью и возможностью практической реализации. Избыточное количество ПУР может приводить к снижению управляемости, конфликту целей и усложнению координации бизнес-процессов.

С точки зрения системного подхода, когнитивной нагрузки, организационной эффективности и других факторов, чрезмерное количество ПУР снижает управляемость и эффективность стратегического управления. Для повышения качества управления целесообразно: выделить 5–7 ключевых ПУР, которые будут основой стратегии; сфокусироваться на конкретных и, что самое важное, измеримых задачах, что позволит упростить контроль и реализацию стратегий [9].

Важно рассмотреть ПУР коммерческих организаций на основе мирового опыта¹ по нескольким причинам [10; 11]. Во-первых, устойчивое развитие стало глобальной тенденцией в управлении организациями, и понимание того, как другие страны внедряют ПУР, позволяет выявить успешные практики и адаптировать их к конкретным условиям.

¹ The Ten Principles of the UN Global Compact // United Nations Global Compact : [сайт]. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата обращения: 13.12.2024).

Во-вторых, мировая практика позволяет учесть различные подходы и модели управления, что значительно расширяет возможности для исследования. Опыт различных стран демонстрирует, как организации могут интегрировать ПУР в свою стратегию и бизнес-процессы.

В-третьих, при рассмотрении мирового опыта важно проанализировать влияние различных культурных, экономических и социальных факторов на подходы к устойчивому развитию, что помогает понять, как ПУР могут быть применены в разных контекстах.

На основе анализа ключевых показателей двадцати государств, традиционно рассматриваемых в качестве эталонных с позиций высокого уровня социально-экономического развития, а также анализа моделей их социально-экономической эволюции, идентифицированы универсальные принципы, лежащие в основе устойчивого развития организаций¹ (табл. 2). Указанные ПУР обладают инвариантностью в отношении различных отраслей и масштабов деятельности, что подтверждается эмпирическими данными и корреляционным анализом взаимосвязи факторов устойчивости с динамикой ключевых экономических индикаторов:

- интеграция экономических, социальных и экологических целей требует сбалансированного роста, учитывающего интересы стейкхолдеров;
- долгосрочное планирование, как демонстрирует норвежский нефтяной фонд, ориентировано на межпоколенческую справедливость и управление рисками;
- прозрачность корпоративного управления, основанная на открытости финансовых и экологических отчётов, снижает риски коррупции и укрепляет доверие инвесторов;
- инновации и постоянное развитие компетенций стимулируют рост высокотехнологичных отраслей через инвестиции в образование и НИОКР, обеспечивая конкурентоспособность;
- социальная ориентация и справедливое распределение: высокий уровень социальной защиты и равные возможности повышают сплочённость общества, снижают риски внутренних конфликтов, обеспечивают более устойчивый спрос на продукцию;
- гибкость и адаптивность к изменению внешней среды: успешные организации своевременно реагируют на технологические и рыночные тренды (цифровизация, изменения потребительских предпочтений и многое другое);
- партнёрство государства и бизнеса через частно-государственные проекты способствует развитию инфраструктуры и инноваций;
- учёт региональной специфики позволяет оптимизировать ресурсы с учётом различий в демографических, инфраструктурных и климатических условиях, создавая дифференцированные стратегии для каждого региона.

¹ Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Sustainable Development Goals) // United Nations : [сайт]. URL: <https://www.unglobalcompact.org>; World Development Indicators // World Bank : [сайт]. URL: <https://data.worldbank.org>; World Economic Outlook // IMF : [сайт]. URL: <https://www.imf.org>; Human Development Report // UNDP : [сайт]. URL: <https://www.imf.org>; Global Innovation Index // WIPO : [сайт]. URL: <https://www.wipo.int>; Income Inequality and Economic Growth: The Role of Human Capital in Unequal Societies // OECD : [сайт]. URL: <https://www.oecd.org>; Statistics Explained // Eurostat : [сайт]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>; Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by>; Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 13.12.2024).

Таблица 2 / Table 2

Принципы устойчивого развития в разных странах / Principles of Sustainable Development in Different Countries

Страна	ПУР	Преимущества	Недостатки
Люксембург	Экономическая устойчивость: диверсификация экономики и инновации – активно диверсифицирует свою экономику, ориентируясь на финансовые технологии, IT-сектор и наукоёмкие отрасли. ПУР поддерживаются через инвестиции в инновации. Финансовая устойчивость: является одним из крупнейших финансовых центров мира, что способствует стабильности экономики. Социальная устойчивость: высокий уровень жизни поддерживается благодаря сильной социальной политике, доступу к образованию и здравоохранению, а также политике равенства и инклюзивности. Экологическая устойчивость: зелёные инициативы – активно инвестируют в экологически чистые транспортные решения и проекты по сокращению углеродных выбросов; политика «нулевого отхода»: принимаются меры по минимизации отходов, сокращению потребления пластика	– Один из самых высоких уровней жизни в мире, качественное здравоохранение и образование; – важный международный финансовый центр, что способствует росту экономики; – активно инвестирует в инновационные отрасли, такие как цифровые технологии и ИИ; – страна известна своей политической стабильностью и эффективным управлением, что способствует долгосрочному росту и социальной гармонии; – страна активно развивает зелёные технологии, включая переработку отходов, альтернативную энергетику	– Экономика сильно зависит от финансовых услуг, что делает страну уязвимой к колебаниям на международных рынках; – стоимость жизни очень высока, что создаёт проблемы для некоторых категорий населения; – ограничен в объёмах внутреннего рынка, что снижает возможности для роста ряда секторов; – экономика сильно зависит от внешней торговли и международных инвестиций; – несмотря на высокий уровень образования, доступность и качество образовательных услуг для рабочих и иностранцев ограничены.
Норвегия	Экономическая устойчивость: доходы от нефтяной отрасли идут для создания Государственного пенсионного фонда, который инвестируется в долгосрочные устойчивые проекты и обеспечивает экономическую стабильность; инвестиции в диверсификацию: активно развиваются другие сектора, такие как высокие технологии, возобновляемые источники энергии. Социальная устойчивость: обеспечивает своих граждан высокими стандартами жизни, социальной защиты и доступом к здравоохранению и образованию. Высокий уровень социальной мобильности и равенства делает страну примером социальной устойчивости. Экологическая устойчивость: один из мировых лидеров в использовании гидроэнергии и возобновляемых источников энергии	– Доходы от нефтяной отрасли расходуются на создание Государственного пенсионного фонда, что обеспечивает долгосрочную экономическую стабильность; – Норвегия занимает одно из первых мест по качеству жизни, включая доступность здравоохранения, образования и социальной защиты; – страна известна высоким уровнем политической стабильности, что способствует эффективному управлению и социальной гармонии	– Несмотря на усилия по диверсификации, экономика Норвегии продолжает сильно зависеть от доходов от нефти и газа; – высокие налоги, что может создавать нагрузку на бизнес и работников, особенно для малых и средних предприятий; – с населением около 5 млн человек, внутренний рынок ограничен, что делает страну уязвимой к внешним экономическим колебаниям

Окончание таблицы 2 / Table 2

Страна	ПУР	Преимущества	Недостатки
США	Экономическая устойчивость: – инновации и технологический прогресс: активно поддерживают инновации через государственные и частные инициативы, что способствует УР; – рынки капитала: высокоразвиты финансовые рынки, что способствует привлечению инвестиций в устойчивые бизнес-модели. Социальная устойчивость: – КСО (CSR): крупные корпорации активно внедряют принципы CSR; – одни из лучших программ образования и здравоохранения. Экологическая устойчивость: Инвестиции в чистые технологии – США активно инвестируют в возобновляемые источники энергии, такие как солнечные и ветровые электростанции. Промышленность и снижение углеродных выбросов: Основные компании США обязаны снижать свои углеродные выбросы в соответствии с федеральными и местными законами, что стимулирует развитие зелёных технологий	– Мировой лидер в области технологий, науки и инноваций, с мощной экономикой, поддерживаемой инвестициями в исследования и разработки; – крупнейшие мировые финансовые рынки, доступ к капиталу и междunarодным инвестициям; – часть населения живёт в высоком уровне благосостояния, с доступом к лучшему образованию и здравоохранению; – гибкость и предпринимательская культура способствуют экономическому росту; – играют ключевую роль в мировой политике и экономике, что позволяет влиять на международные стандарты и соглашения	– Значительное социальное и экономическое неравенство, особенно по расовому и территориальному признаку; – здравоохранение недоступно для широких слоёв населения, несмотря на существующие программы; – крупный потребитель нефти и газа, отсюда уязвимость к колебаниям на мировых энергетических рынках; – проблемы загрязнения окружающей среды, особенно в крупных городах, и с нехваткой усилий по переходу к зелёной экономике; – политическая и социальная поляризация является серьёзным вызовом для устойчивости внутренней стабильности и эффективного управления
Беларусь	Экономическая устойчивость: Государственная поддержка и планирование позволяют поддерживать экономическую устойчивость в условиях внешних вызовов. Промышленная устойчивость: Беларусь активно развивает промышленный сектор, включая машиностроение и производство калийных удобрений, с акцентом на экспорт. Социальная устойчивость: система социальной защиты, включая пенсии, пособия и здравоохранение обеспечивает стабильность для большинства населения. Однако качество этих услуг и их доступность в сельской местности остаются проблемными. Экологическая устойчивость: развитие возобновляемых источников энергии. Беларусь развивает проекты в области биоэнергетики. Зелёная экономика: Страна активно внедряет зелёные технологии в сельском хозяйстве и переработке отходов	– Экономика поддерживается сильным государственным сектором, помогая сохранить стабильность и обеспечивать занятость; – активно развивает высокотехнологичные секторы; – важный производителем сельскохозяйственной продукции, особенно молока и мяса; – высокий уровень образования, особенно в технических и инженерных дисциплинах; – развивает внешнюю торговлю (калийные удобрения, машины и промышленное оборудование)	– Экономика Беларуси сильно зависит от России как в плане энергетических поставок, так и в торговле; – проблемы привлечения иностранных инвестиций; – существуют проблемы с управлением отходами; – санкции и международная изоляция ограничивают возможности для внешней торговли

Источник: данные автора

Формирование устойчивой организационной модели: от глобальных принципов к национальной реализации

Таким образом, рассмотрение мирового опыта позволяет не только более полно раскрыть теоретические и практические аспекты устойчивого развития, но и создать основу для внедрения ПУР в отечественные организации. Формулирование универсальных глобальных ПУР помогает их адаптировать к условиям Республики Беларусь и разработать новые (с учётом специфики экономической и социальной среды) в соответствии с национальной стратегией устойчивого развития¹, разработав критерии оценки эффективного функционирования и устойчивого развития организаций, включающие как количественные, так и качественные показатели. Остановимся на них подробнее.

Стратегическая ориентация на устойчивое развитие

Организации, активно внедряющие ПУР, становятся более привлекательными для инвесторов (например, в 2021 г. более 35% всех инвестиций на мировых финансовых рынках было связано с ESG-принципами²) и повышают свою конкурентоспособность, что способствует укреплению устойчивости бизнеса³.

Экономическая устойчивость организаций включает в себя долгосрочную финансовую стабильность, которая обеспечивается за счёт эффективного управления ресурсами, оптимизации бизнес-процессов, внедрения инноваций и диверсификации бизнес-моделей.

Критерии оценки:

Уровень достижения стратегических целей (результативность): оценка выполнения ключевых стратегических показателей (показатели роста прибыли, расширения рыночной доли, повышения производительности и т. д.). Методика измерения: процент выполнения ключевых показателей.

Точность финансовых прогнозов и контроль за исполнением бизнес-планов: оценка того, насколько фактические результаты соответствуют заранее установленным целям и планам. Методика измерения: степень отклонения фактических показателей от запланированных (например, отклонение выручки от прогнозируемой на 5% считается высоким показателем точности); процент выполнения бизнес-планов без необходимости пересмотра или значительных изменений; количество корректировок в бизнес-плане в течение года; уровень вовлечённости руководства и ключевых сотрудников в мониторинг исполнения бизнес-планов; время, затраченное на корректировку и принятие новых решений.

Рентабельность собственного капитала: оценка эффективности использования активов для получения прибыли. Это важнейший показатель для оценки производительности капитала. Методика измерения: ROE.

Качество продукции и услуг: степень соответствия продукции или услуг стандартам качества как международным, так и национальным (соответствие продукции требованиям ГОСТ, ISO и др.). Методика измерения: процент удовлетво-

¹ Программы устойчивого развития // Министерство экономики Республики Беларусь : [сайт]. URL: <http://www.economy.gov.by/ru>; Отчёты по устойчивому развитию // Национальный статистический комитет Республики Беларусь : [сайт]. URL: <https://www.belstat.gov.by>; Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 г. // Министерство экономики Республики Беларусь : [сайт]. URL: <https://www.belstat.gov.by> (дата обращения: 20.11.2024).

² ESG Ratings // Sustainalytics : [сайт]. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings> (дата обращения: 20.11.2024).

³ The Ten Principles of the UN Global Compact // United Nations Global Compact : [сайт]. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата обращения: 20.11.2024).

рѐнности клиентов по результатам опросов; количество жалоб или рекламаций, связанных с качеством продукции/услуг.

Оптимизация затрат. Методика измерения: снижение операционных затрат на единицу продукции; процентное сокращение издержек по сравнению с предыдущим годом.

Оптимизация логистики и производственных процессов: оценка эффективности организации поставок, хранения и распределения товаров. Методика измерения: снижение издержек на логистику и транспортировку; оптимизация времени простоя оборудования (задержек) в цепочке поставок.

Энергоэффективность и использование природных ресурсов: оценка того, насколько организация эффективно использует энергию, воду и другие природные ресурсы, а также как минимизирует отходы и загрязнения. Методика измерения: уровень энергозатрат (водопотребления) на единицу производства; процент переработанных отходов от общего объѐма.

Соответствие долгосрочным ЦУР: оценка того, насколько цели организации соответствуют стратегическим приоритетам Национальной программы устойчивого развития. Методика измерения: степень выполнения целей, отражающих приоритеты Национальных программ; оценка вклада организации в реализацию целей устойчивого развития.

Гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям (гибкость в стратегическом управлении)

Гибкость организаций в адаптации к изменениям внешней и внутренней среды – это важнейший ПУР, который позволяет эффективно реагировать на изменения. Он включает в себя способность к быстрой трансформации процессов и адаптации к новым условиям.

Критерии оценки:

Скорость адаптации к изменениям, а именно оценка того, как быстро организация может реагировать на изменения. Методика измерения: время, необходимое для внесения изменений в бизнес-план и (или) производственные процессы; количество успешно адаптированных проектов или новых процессов, внедрѐнных в ответ на изменения.

Устойчивость к кризисам (внешним шокам): способность выдержать кризисные ситуации (экономические, природные, кризисы поставок и т. д.). Методика измерения: время восстановления после кризиса, процент снижения доходов во время кризиса и быстрота восстановления показателей.

Инновационный потенциал и создание новых направлений: оценка внедрения инновационных подходов в процессе адаптации к изменениям. Методика измерения: количество новых продуктов или бизнес-моделей, внедрѐнных после анализа изменения рыночных условий.

Развитие человеческого капитала (инвестиции в образование и обучение; мотивация и удержание талантов)

Развитие человеческого капитала – ключ к долгосрочному успеху любой организации. Устойчивое развитие невозможно без наличия высококвалифицированных кадров. В Беларуси, где рынок труда сталкивается с их растущим дефицитом, особую важность приобретает системная работа по инвестициям в образование, обучение сотрудников и сотрудничество с учебными заведениями для подготовки молодых специалистов.

Критерии оценки: наличие системы профессиональной подготовки и повышение квалификации для сотрудников всех уровней; существование программ корпоративного развития (карьерный рост, участие в корпоративных и социальных

проектах, улучшение условий труда); оценка конкурентоспособности заработной платы (сравнение уровня оплаты труда сотрудников с показателями в отрасли и регионе); инвестиции в образование и обучение (удельный вес затрат на обучение и развитие персонала в общем бюджете организации); процент ФОТ, направляемый на бонусы и премии.

Инновации и цифровизация (внедрение инновационных технологий, цифровая трансформация)

Этот принцип ориентирован на внедрение новых технологий и цифровых решений, направленных на улучшение бизнес-процессов для повышения эффективности функционирования и устойчивого развития организаций. Примеры: при пандемии COVID-19 компании, инвестировавшие в цифровизацию, смогли продолжить работу в условиях карантина и ограничений¹; Tesla, которая привнесла революционные инновации в индустрию электромобилей, способствуя не только развитию рынка, но и продвижению новых технологий².

Критерии оценки:

Инновационность – оценка уровня инноваций, внедрённых в производство и (или) процессы. Методика измерения: доля инновационных продуктов (услуг) в общем объёме продаж; доля выручки от новых продуктов, внедрённых за год; количество патентов, лицензий, разработок и новых технологий, внедрённых в производство за год.

Степень цифровизации процессов: оценка того, насколько глубоко цифровые технологии интегрированы в деятельность организации. Методика измерения: процент автоматизации и цифровизации производственных и административных процессов; количество пользователей внутренних цифровых платформ и инструментов (ERP, CRM-систем, agile-методы и scenarios planning, Big Data и аналитики и т. д.). Способствует улучшению качества управления, снижению ошибок и повышению производительности.

Инвестиции в НИОКР и цифровые технологии: оценка уровня инвестиций, направленных на развитие новых технологий и цифровых решений. Методика измерения: доля бюджета, рассчитанная на инновации и НИОКР; количество цифровых преобразований, реализованных в организации за отчётный период.

Локальная интеграция и экспортная ориентация (поддержка местных инициатив, развитие экспортного потенциала)

Принцип оценивает, насколько организация активно участвует в поддержке местной экономики и эффективно интегрируется в международные рынки.

Критерии оценки:

Уровень локализации производства – оценка того, насколько организация зависит от местных поставщиков, услуг и ресурсов. Методика измерения: процент закупок у местных поставщиков; доля рабочей силы, занятая в местном производстве.

Доля экспорта в общей выручке: оценка того, насколько организация ориентирована на внешние рынки. Методика измерения: процент выручки от экспорта; количество новых экспортных договоров, рынков.

Поддержка местных инициатив: оценка участия организации в местных социальных и экономических инициативах. Методика измерения: объем инвестиций в

¹ World Economic Forum. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2020/> (дата обращения: 13.12.2024).

² Tesla Annual Report. 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000119312523094100/d440358dars.pdf> (дата обращения: 13.12.2024).

развитие местной инфраструктуры; количество проектов и программ, в которых участвует организация.

Укрепление институциональной основы

Новый принцип укрепления институциональной основы предполагает развитие и совершенствование внутренних структур, норм и механизмов управления, а также взаимодействие с внешними институтами для обеспечения устойчивого развития и эффективности функционирования организаций в долгосрочной перспективе [12].

Критерии оценки:

Развитие корпоративного управления – оценка эффективности корпоративных структур и механизмов управления, включая создание советов директоров, аудиторских комитетов и других органов, поддерживающих принятие стратегических решений. Методика измерения: наличие или отсутствие независимых специалистов в составе совета; частота и качество отчётности перед акционерами; оценка прозрачности в управлении, включая публикацию финансовых отчётов.

Структура и качество кадрового состава являются ключевыми детерминантами устойчивого развития организации и во многом определяют эффективность управления в современных организациях. Методика измерения: доля руководителей и специалистов, обладающих профильным образованием и специализированной подготовкой; коэффициент обеспеченности ключевыми специалистами (отношение фактического числа специалистов к нормативному); соответствие профессиональной подготовки требованиям занимаемой должности (анализ по формальным критериям, экспертные оценки, методика 360°); степень профессиональной мобильности кадров (способность сотрудников адаптироваться к изменениям и осваивать новые компетенции); оценка эффективности менеджмента: **по показателям результативности бизнеса** (финансовые и нефинансовые индикаторы эффективности); по результатам внутренних оценок и независимых аудитов, коэффициент вовлеченности и лояльности сотрудников (анализ удовлетворённости персонала управленческими процессами), индекс корпоративной культуры (уровень прозрачности управленческих процессов, наличие механизмов обратной связи и системы нематериального стимулирования), показатели производительности. Эффективная кадровая политика должна базироваться на систематическом мониторинге профессиональной компетенции сотрудников, внедрении механизмов непрерывного повышения квалификации и совершенствовании управленческих процессов.

Устойчивость институциональной структуры: способность адаптироваться к изменениям внешней среды, обеспечивая бесперебойное функционирование организации в любых условиях. Методика измерения: наличие или отсутствие систем внутреннего контроля и управления рисками; наличие или отсутствие отдела контроллинга; процент изменений в структуре, вызванный внутренними или внешними факторами.

Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами: оценка взаимодействия с государственными и местными органами власти, общественными организациями и другими институтами, которые влияют на функционирование организации. Методика измерения: количество совместных с государственными учреждениями или местными властями проектов; уровень участия организации в общественных и государственных инициативах, направленных на развитие экономики организации или социальной сферы; оценка репутации организации в деловых кругах и среди органов власти.

Регулирование и соблюдение стандартов: уровень соблюдения корпоративных и отраслевых стандартов, норм и регламентов. Методика измерения: процент со-

ответствия внутренним стандартам управления и соблюдения норм; оценка внедрения и соблюдения международных стандартов и сертификаций (например, ISO, ISO 9001, ISO 14001 и др.).

Институциональная основа не только поддерживает операционные процессы, но и гарантирует, что организация будет способна адаптироваться к изменяющимся условиям, поддерживать гармоничные отношения с внешними заинтересованными сторонами.

Заключение

Анализ когнитивных ограничений управленческих решений свидетельствует, что эффективность стратегического планирования возрастает при сокращении числа ключевых ПУР до 5–7, которые будут логически согласованы и практически реализуемы. Это позволяет избежать перегрузки, паралича анализа, дублирования и конфликтов между принципами. Предложенный подход обеспечивает концентрацию на стратегически значимых факторах, повышая управляемость.

Впервые на основе сравнительного анализа моделей устойчивого развития 20 стран систематизированы сильные и слабые стороны каждой системы. Это позволило выделить глобальные ПУР и стало основой для разработки новых принципов, учитывающих специфику экономической и социальной среды Республики Беларусь, а также национальную стратегию устойчивого развития. Включение принципа укрепления институциональной основы подчёркивает значимость организационных и управленческих факторов в достижении устойчивого развития. Авторский подход направлен на повышение согласованности ПУР через фокусировку на приоритетах, что способствует повышению результативности стратегий устойчивого развития и созданию более гибких и устойчивых механизмов их реализации.

Внедрение перечисленных принципов обеспечивает синергетический эффект, при котором достижения в одной области (например, инновации и цифровизация) поддерживаются развитием других (человеческий капитал и гибкость).

Критерии оценки коммерческих организаций, основанные на ПУР, включающие как количественные, так и качественные показатели, позволяют выстроить сбалансированную систему управления, ориентированную на долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость. Совместно ПУР согласуют интересы коммерческих организаций с приоритетами национальных программ и стратегий.

Разработанный подход вносит вклад в методологию стратегического управления устойчивым развитием коммерческих организаций, расширяя аналитический инструментарий за счёт структурированной системы критериев. Это способствует не только повышению адаптивности хозяйствующих субъектов, но и укреплению национальной экономики путём формирования конкурентных преимуществ.

Реализация стратегии на основе предложенных ПУР обеспечит: рост инвестиционной привлекательности бизнеса; повышение конкурентоспособности за счёт долгосрочного планирования; снижение рисков и повышение устойчивости к кризисам; формирование более прозрачной и эффективной системы корпоративного управления; укрепление позиций организаций на международных рынках за счёт внедрения ESG-принципов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1998. 256 p.

2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62–77.
3. The Stern Review on the Economics of Climate Change. L.: HM Treasury, UK Government, 2006.
4. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies // *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5. No. 4. P. 210–233.
5. Kania J., Kramer M. Collective Impact // *Stanford Social Innovation Review*. 2011. Vol. 9. No. 1. P. 36–41.
6. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. 276 p.
7. Бардин А. Л., Сигачёв М. И. Дискурсы развития: социально-гуманитарный аспект // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. – 2019. № 4. С. 24–41.
8. Долгосрочное устойчивое развитие Республики Беларусь: стратегия и пути реализации: монография / А. В. Червяков А.В. и др.; под ред. А. В. Червякова. Минск: Мисанта, 2016. 280 с.
9. Rao N., Wang L. Corporate Governance for Sustainable Development: A Study on Mechanism and Pathways // *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 445. Publication No. 140395. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.140395
10. Abbas J., Aman J., Nurunnabi M. A Systematic Review of Sustainable Business Models: Opportunities and Challenges // *Business Strategy and Sustainability*. 2023. Vol. 5. No. 3. P. 45–61. DOI: 10.1016/j.bsus.2023.100112
11. Florez-Jimenez R., Quintero L. E., Maldonado-Guzman G. Corporate Sustainability, Organizational Resilience, and Corporate Purpose // *Journal of Management and Governance*. 2024. Vol. 28. P. 112–130. DOI: 10.1007/s11846-024-00735-3
12. Балабанович О. А. Институциональная устойчивость как ключевой элемент устойчивого развития: необходимость пересмотра теории в контексте национальных стратегий // *Белорусский экономический журнал*. 2025. № 1. С. 34–44. DOI: 10.46782/1818-4510-2025-1-34-44

REFERENCES

1. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
2. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 1/2, 62–77.
3. *The Stern Review on the Economics of Climate Change* (2006). London: HM Treasury, UK Government.
4. Friede, G., Busch, T. & Bassen A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5, 4, 210–233.
5. Kania, J. & Kramer, M. (1984). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9, 1, 36–41.
6. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Bardin, A. L. & Sigachev, M. I. (2019). Discourses of Development: Social and Humanitarian Aspects. In: *Analysis and Forecasting. IMEMO Journal*, 4, 24–41 (in Russ.).
8. Chervyakov, A. V., ed. (2016). *Long-term Sustainable Development of the Republic of Belarus: Strategy and Ways of Implementation*. Minsk: Misanta publ. (in Russ.).

9. Rao, N. & Wang, L. (2024). Corporate Governance for Sustainable Development: A Study on Mechanism and Pathways. *Journal of Cleaner Production*, 445, 140395. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.140395
10. Abbas, J., Aman, J. & Nurunnabi M. (2023). A Systematic Review of Sustainable Business Models: Opportunities and Challenges. *Business Strategy and Sustainability*, 5, 3, 45–61. DOI: 10.1016/j.bsus.2023.100112
11. Florez-Jimenez, R., Quintero, L. E. & Maldonado-Guzman G. (2024). Corporate Sustainability, Organizational Resilience, and Corporate Purpose. *Journal of Management and Governance*, 28, 112–130. DOI: 10.1007/s11846-024-00735-3
12. Balabanovich, O. A. (2025). Hinstitutional Sustainability as a Key Element of Sustainable Development: The Need to Reconsider Theory in the Context of National Strategies. In: *Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal*, 1, 106–118. DOI: 10.46782/1818-4510-2025-1-106-118 (in Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Балабанович Ольга Александровна (г. Минск) – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета; <https://orcid.org/0000-0001-9780-0108>; e-mail: balabanovichoa@tut.by

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Olga A. Balabanovich (Minsk) – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Doctoral Student at the Department of Marketing, Belarus State Economic University; <https://orcid.org/0000-0001-9780-0108>; e-mail: balabanovichoa@tut.by