

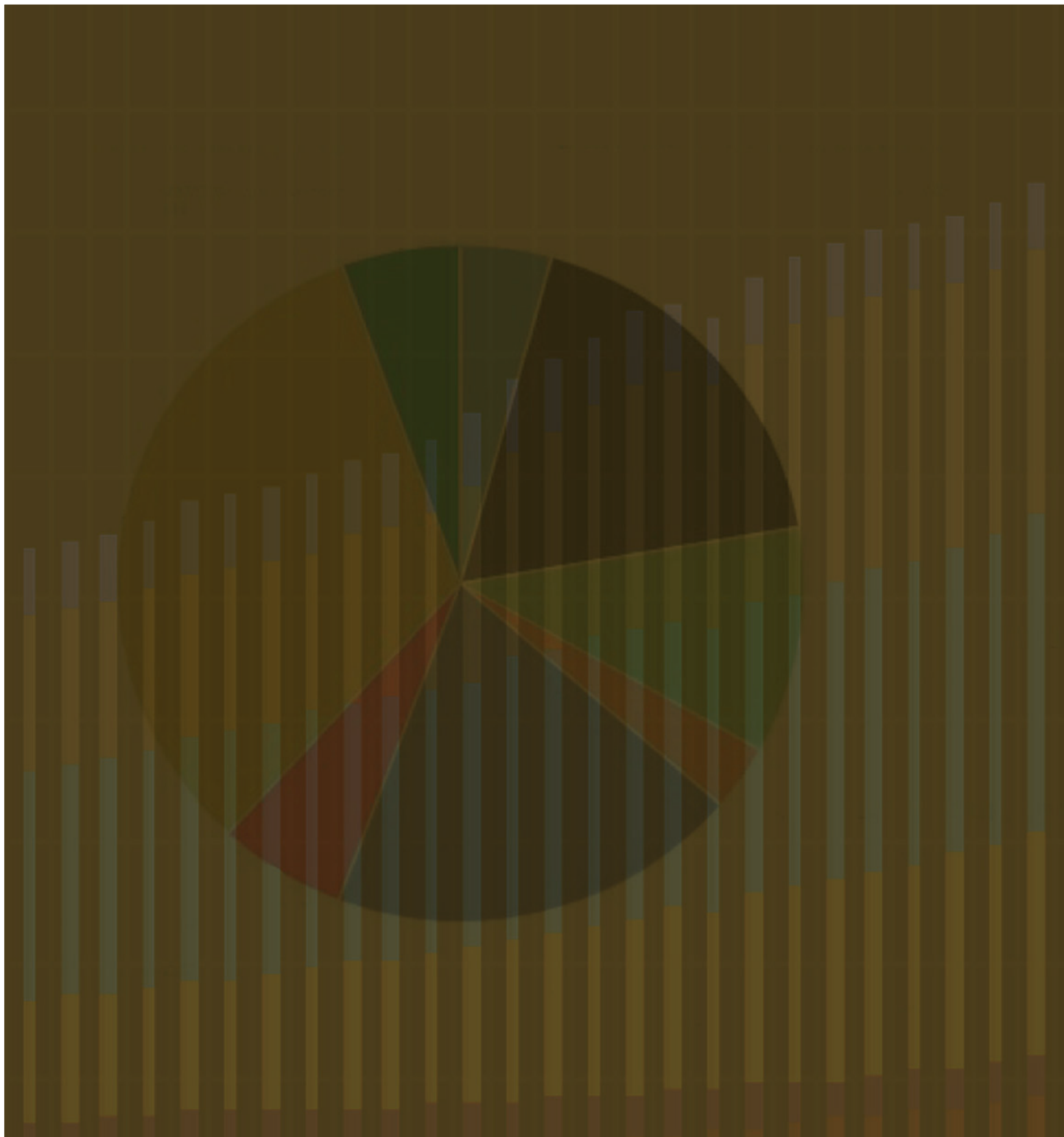
СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

анализ | прогноз | управление

Business Strategies

электронный научно-экономический журнал

Издается с 2013 года



СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ
www.strategybusiness.ru «Стратегии бизнеса»
Издается с 2013 года
DOI: 10.17747/2311-7184-2023-1

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации: ЭЛ № ФС 77–56252 от 28.11.2013

Периодичность издания – 12 номеров в год.

Учредитель и издатель – Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Основные темы издания – стратегическое управление, поиски конкурентных преимуществ; управление инновациями и предпринимательство; управление эффективностью и результативностью деятельности; человеческий капитал; власть и контроль в компании; стратегические альянсы, слияния и поглощения; динамика социально-экономических систем; управление информационными ресурсами компании; глобальный бизнес, менеджмент в мультикультурной среде; планирование и прогнозирование.

Цели и задачи – важнейшими задачами журнала являются: обобщение научных и практических достижений в области стратегического управления предприятиями, повышение научной и практической квалификации менеджеров, бизнесменов.

Научная концепция издания предполагает публикацию современных достижений в области стратегического менеджмента, результатов научных исследований по данной тематике.

К публикации в журнале приглашаются как отечественные, так и зарубежные ученые и практики.

В журнале публикуются оригинальные статьи, результаты фундаментальных исследований, направленные на изучение стратегического анализа предпринимательской деятельности; изучение бизнес-стратегий; кейсы, лекции и обзоры литературы по широкому спектру вопросов экономики, а также результаты экспериментальных исследований. Большое значение редакция журнала уделяет вопросам подготовки кадров по специальности «Менеджмент».

Публикация всех материалов осуществляется бесплатно после оценки рецензентами. Качество статей оценивается посредством двустороннего слепого рецензирования.

Индексируется в базах данных – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), DOAJ (Directory of Open Access Journals), RePec: Research Papers in Economics, CyberLeninka, Академия Google, Соционет, WorldCat и других.

РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор журнала – к.э.н., доцент Департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве РФ Алексей Николаевич Кузнецов.

Адрес редакции: 190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр., 43–45, лит. Б, оф. 4н
Телефон: (812) 346–50–15 (16)
e-mail: info@strategybusiness.ru
www.strategybusiness.ru

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Трачук Аркадий Владимирович – доктор экономических наук, профессор, декан факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор АО «Гознак», Москва.

Тебекин Алексей Васильевич – профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений МИД РФ, д.т. н., д.э.н., профессор, почетный работник науки и техники РФ.

Клейнер Георгий Борисович – заместитель директора ЦЭМИ РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», д.э.н., профессор, член-корреспондент РАН.

Колесник Анатолий Петрович – Советник руководства ПАО «Почта Банк», д.э.н., к.т. н.

Юданов Андрей Юрьевич – член Европейской ассоциации историков бизнеса, заместитель председателя совета по проблемам экономической теории, маркетинга и менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ.

Ряховская Антонина Николаевна – д.э.н., профессор Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный экономист РФ.

Растова Юлия Ивановна – профессор кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д.э.н., профессор.

СОДЕРЖАНИЕ

- | | |
|----|--|
| 4 | Стартап: метаанализ, оценка жизнеспособности, формирование условий для развития идей в образовательной сфере |
| 9 | Стратегия развития персонала торгового предприятия |
| 14 | Динамика ключевых показателей рынка FMCG в Белгородской области |
| 18 | Ретроспективный анализ развития энергетического кризиса в Европейском союзе |
| 24 | Креативность как ключевая характеристика современного лидера |
| 28 | Управление предприятием в условиях неопределенности и кризиса |

Стартап: метаанализ, оценка жизнеспособности, формирование условий для развития идей в образовательной сфере /
Startup: Meta-analysis, viability assessment, formation of conditions for the development of ideas in the educational sphere
О.А. Герасименко, Д.И. Ушаков / O.A. Gerasimenko, D.I. Ushakov

DOI: 10.17747/2311-7184-2023-1-4-8

УДК 33:378.147



Стартап: метаанализ, оценка жизнеспособности, формирование условий для развития идей в образовательной сфере

О.А. Герасименко, к.э.н., доцент,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет
(Белгород, Россия). ORCID: 0000-0003-4929-8867.
gerasimenko@bsu.edu.ru

Д.И. Ушаков, к.т.н., доцент,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет
(Белгород, Россия). ORCID: 0000-0002-0859-3889.
ushakov_d@bsu.edu.ru

Аннотация. Целью статьи является теоретическая систематизация научных подходов развития стартап-проектов как возможности получения коммерциализуемого эффекта на основе комбинированных инструментов реализации. В статье представлен метаанализ эволюционных представлений о развитии стартап-проектов в мировом пространстве с позиций маркетингового, командообразующего, венчурного и инновационного подходов. Обобщены направления исследования формирования среды стартапов: построение инновационных бизнес-моделей, условия для создания стартап-команд, механизм венчурного инвестирования стартапа, реализация стартап-решений в постпандемийный период COVID-19. Разработана авторская схема реализации проектов в формате стартапа с возможностью выхода на стадию коммерциализации. Проведен анализ форм организации стартапов в виде малых инновационных предприятий в образовательной среде, представлена динамика развития идей стартапов на уровне федеральных округов. Предложены ключевые направления поддержки и развития стартапов образовательной среды – инфраструктурное, инновационное, инвестиционное, партнерское, экономическое, социальное. Результаты исследования могут быть использованы при актуализации стратегических планов развития образовательных учреждений как дополнительный источник инвестиционной прибыли и эффективных капиталовложений, а также органами исполнительной власти как дополнение региональной стратегии развития субъекта РФ.

Ключевые слова: стартап, акселерационная программа, образовательная среда, коммерциализация, стартап-проект, оценка жизнеспособности предпринимательской идеи.

Startup: Meta-analysis, viability assessment, formation of conditions for the development of ideas in the educational sphere

O.A. Gerasimenko, cand. sci. (econ.), associate professor,
Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia).
ORCID: 0000-0003-4929-8867.
gerasimenko@bsu.edu.ru

D.I. Ushakov, cand. sci. (tech.), associate professor,
Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia).
ORCID: 0000-0002-0859-3889.
ushakov_d@bsu.edu.ru

Abstract. The purpose of the article is the theoretical systematization of scientific approaches to the development of startup projects as a possibility of obtaining a commercialized effect based on combined implementation tools. The article presents a meta-analysis of evolutionary ideas about the development of startup projects in the global space from the standpoint of marketing, team-building, venture and innovative approaches. The directions of research on the formation of the startup environment are summarized: the construction of innovative business models, conditions for the creation of startup teams, the mechanism of venture investment of a startup, the implementation of startup solutions in the post-pandemic period of COVID-19. The author's scheme for the implementation of projects in the

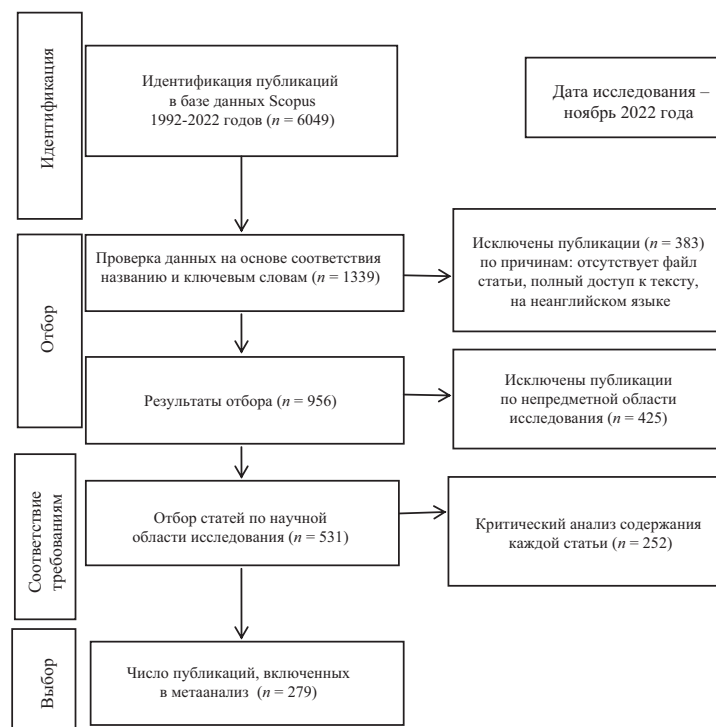
Стартап: метаанализ, оценка жизнеспособности, формирование условий для развития идей в образовательной сфере /
Startup: Meta-analysis, viability assessment, formation of conditions for the development of ideas in the educational sphere
О.А. Герасименко, Д.И. Ушаков / O.A. Gerasimenko, D.I. Ushakov

startup format with the possibility of entering the stage of commercialization has been developed. The analysis of the forms of organization of startups in the form of small innovative enterprises in the educational environment is carried out, the dynamics of the development of startup ideas at the level of federal districts is presented. The key directions of support and development of startups in the educational environment are proposed – infrastructural, innovative, investment, partnership, economic, social. The results of the study can be used in updating strategic plans for the development of educational institutions as an additional source of investment profits and effective capital investments, as well as by executive authorities as an addition to the regional development strategy of the subject of the Russian Federation.

Keywords: startup, acceleration program, educational environment, commercialization, startup project, assessment of the viability of an entrepreneurial idea.

Первые исследования в области становления стартап-проектов связаны с использованием данного термина в журнале *Forbs* в 1976 году, через год, в 1977-м, слово вошло в терминологический аппарат в журнале *Business Week*. В 1990-е годы понятие стартап прочно вошло в научный оборот и обозначает коммерческий проект, требующий инвестиционных вложений, но характеризующийся оптимальной операционной деятельностью. Отметим, что ключевым источником финансирования стартапа выступают различные венчурные фонды. Для качественной оценки степени удовлетворения подобных запросов со стороны науки был проведен библиометрический анализ с помощью методики предпочтительных элементов отчетности для систематических обзоров и метаданных (PRISMA) (рис. 1), позволивший структурировать современные научные достижения в области развития стартапов и перспектив оценки жизнеспособности.

Рис. 1. Схема библиографического анализа понятия «стартап» по методике PRISMA



Источник: составлено авторами.

Для метаанализа были отобраны научные публикации, индексируемые в реферативной базе Scopus за период 1992–2022 годов, содержащие в названии или ключевых словах термин *startups* (всего идентифицировано 279 работ). Приведены первые десять наиболее цитируемых статей (табл. 1).

Наиболее ранние исследования представляли стартап с позиции «маркетингового» или «ориентированного на клиента» подхода [9]. Развитие концепции построения стартапов предпринято авторами работы [1] как способ реализовать технологические возможности. Установлено, что по мере роста стартапов увеличиваются возможности доступа к внешним знаниям, но их мотивация (и, следовательно, способность) учиться из более неформальных источников уменьшается. Эта логика стала основанием для проведения дополнительного эксперимента [11], в результате которого доказано, что из 517 инициированных стартапов 195 были успешно реализованы (более 38% выборки). Исследователи в области создания команд также предлагали авторские идеи создания эффективного стартапа – эффективность рассматривалась с точки зрения роста доходов и числа сотрудников [2].

Дальнейшее развитие концепции стартапа было предпринято в работе [8], авторы которой попытались установить взаимосвязь между увеличением венчурных капиталов в инновационные стартапы. Развитие данного

Стартап: метаанализ, оценка жизнеспособности, формирование условий для развития идей в образовательной сфере /
Startup: Meta-analysis, viability assessment, formation of conditions for the development of ideas in the educational sphere
О.А. Герасименко, Д.И. Ушаков / O.A. Gerasimenko, D.I. Ushakov

подхода нашло применение в исследовании [4]. Эти результаты показывают, что стремление к инновациям не обязательно связано с выживанием на ранних стадиях развития стартапа и влечет за собой более сложный процесс запуска на этапе выхода на рынок.

Еще более детализированный взгляд на природу отдельных направлений создания стартапов представлен в работе [7]. Авторами выделены элементы предпринимательской системы (социальные, культурные и институциональные аспекты) и возможность применения подхода социальной сети на основе анализа связи экосистемы на нескольких уровнях: среди предпринимателей, среди организаций поддержки, между предпринимателями и ключевыми организациями поддержки. Кроме того, отдельно выделены элементы финансовой инфраструктуры стартапов FinTech – они включают в себя разработку и предоставление финансовых продуктов и услуг с помощью технологий [6]. При этом во всех исследованиях сквозным направлением является разработка стратегии стартапа [10].

В качестве ответа на пандемию COVID-19 исследователи стали предпринимать попытки поиска государственных мер поддержки, а также долгосрочных стратегий развития предпринимательской экосистемы, связанные с необходимостью адаптации стартапов к новым угрозам и бизнес-моделям [5]. Отдельные исследования посвящены созданию цифровых стартапов [3] с позиции разработки инновационных бизнес-моделей (BMI), известных как подходы к бережливому стартапу (LSA).

Таблица 1
Распределение статей по направлениям исследований и числу цитирований

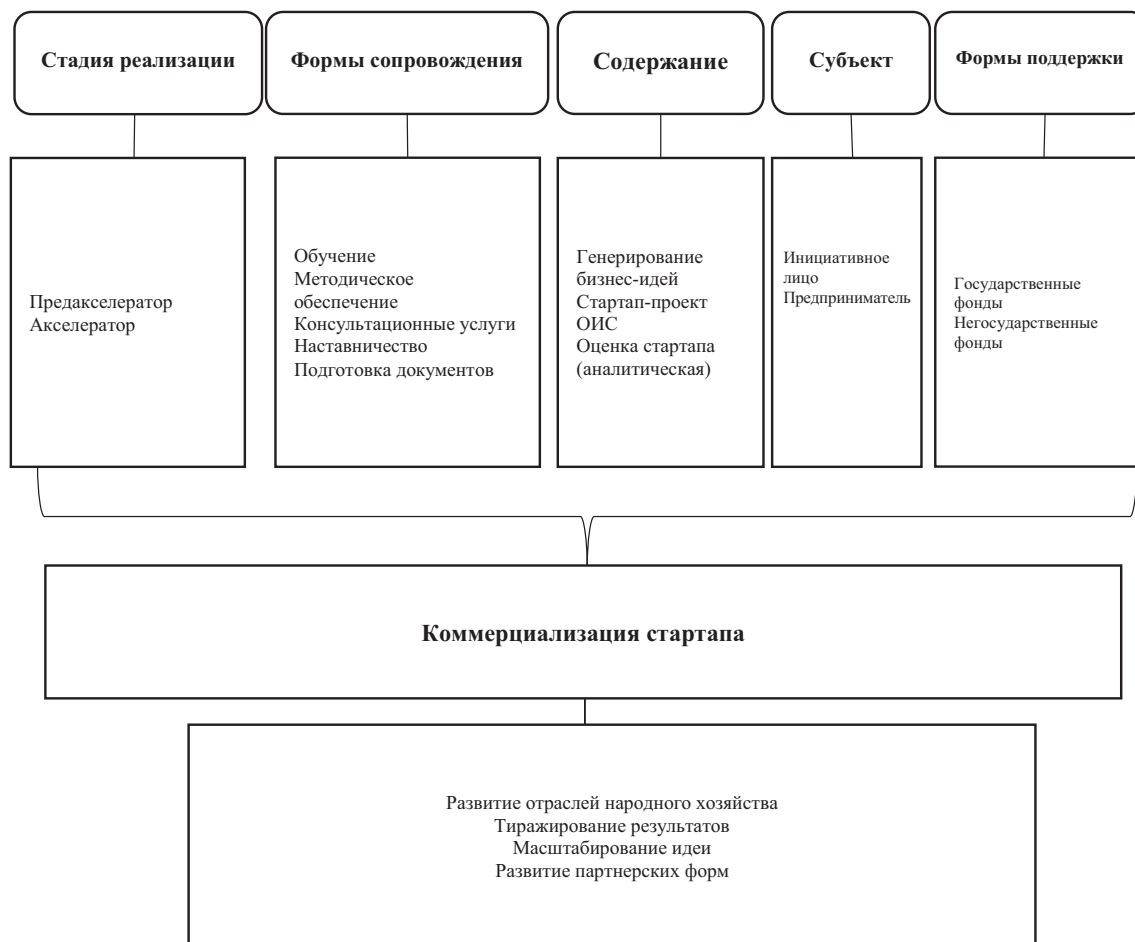
Направление исследования	Количество статей	Наиболее цитируемые публикации				
		Название	Перевод названия	Автор (ы)	Год публикации	Число цитирований
Создание стратегической экосистемы стартапа, построение инновационных бизнес-моделей	4	Startup size and the mechanisms of external learning: Increasing opportunity and decreasing ability?	Размер стартапа и механизм внешнего обучения: увеличение возможностей и снижение способностей?	Almeida P., Dokko G., Rosenkopf L.	2003	235
		Does innovativeness reduce startup survival rates?	Снижает ли инновационность выживаемость стартапов?	Hyytinen A., Pajarinen M., Rouvinen P.	2015	145
		Strategies, uncertainty and performance of small business startups	Стратегии, неопределенность и эффективность стартапов малого бизнеса	Van Gelderen M., Frese M., Thurik R.	2000	119
		Examining the connections within the startup ecosystem: A case study of St. Louis	Изучение связей внутри стартап-экосистемы: пример из Сент-Луиса	Motoyama Y., Knowlton K.	2017	113
Предпосылки создания стартапа, условия для создания стартап-команд	2	The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups	Важность вертикального и совместного лидерства в новых командах высшего руководства предприятия: последствия для эффективности стартапов	Ensley M.D., Hmieleski K.M., Pearce C.L.	2006	447
		Success and risk factors in the pre-startup phase	Факторы успеха и рисков на этапе подготовки к запуску стартапа	Van Gelderen M., Thurik R., Bosma N.	2005	153
Разработка инновационного механизма венчурного инвестирования стартапа	2	Investment cycles and startup innovation	Инвестиционные циклы и стартап-инновации	Nanda R., Rhodes-Kropf M.	2013	151
		Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China	Развитие финтех-экосистемы: пример молодежного микрокредитного стартапа в Китае	Leong C., Tan B., Xiao X., Tan F.T.C., Sun Y.	2017	143
Реализация стартап-решений в постпандемный период COVID-19	2	Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic	Стартапы во время кризиса – быстрый ответ на пандемию COVID-19	Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes, C. A., Prochotta A., Steinbrink K.M., Berger E.S.C.	2020	387
		Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches	Инновации гибкой бизнес-модели в цифровом предпринимательстве: подходы к бережливому стартапу	Ghezzi A., Cavallo A.	2020	197

Источник: составлено авторами.

Результаты проведенного библиографического анализа свидетельствуют о возрастающем внимании к проблеме развития и коммерциализации различных стартапов. Однако требуются универсальные подходы к формированию предпринимательской деловой среды и активности для развития бизнес-идей. На рис. 2 представлена традиционная схема формирования стартапа как коммерческой компании.

Стартап: метаанализ, оценка жизнеспособности, формирование условий для развития идей в образовательной сфере /
Startup: Meta-analysis, viability assessment, formation of conditions for the development of ideas in the educational sphere
О.А. Герасименко, Д.И. Ушаков / O.A. Gerasimenko, D.I. Ushakov

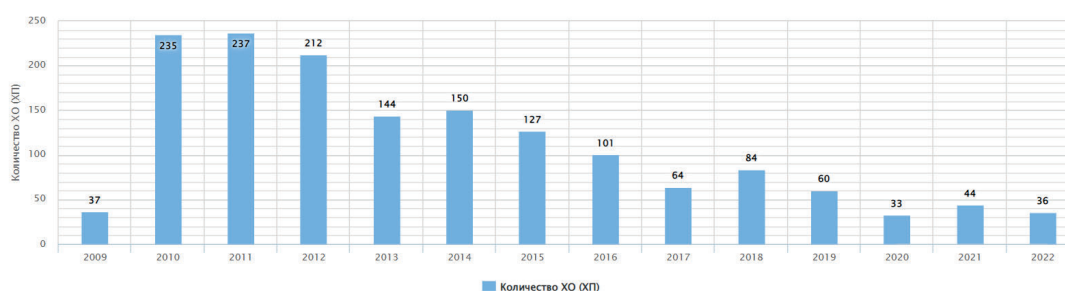
Рис. 2. Структурная схема формирования стартапа с позиции оценки жизнеспособности



Источник: составлено авторами.

Создание и инициирование стартапов в образовательной среде связано с особой спецификой, возможностью включения в различные научные коллективы и генерированием авторской идеи. Среди особых форм поддержки необходимо выделить инфраструктурные условия, возможность участия в различных программах акселератора (например, в НИУ «БелГУ» в 2022 году были реализованы Акселератор, Школа молодого исследователя, Идеи для стартапа), возможность участия в отборе грантовых заявок (УМНИК, фонд Бортника и т.д.). Одним из индикаторов реализации стартап-проектов является создание различных организационно-правовых форм, в том числе малых инновационных предприятий (МИП) (рис. 3).

Рис. 3. Динамика создания хозяйственных обществ (хозяйственных партнерств)

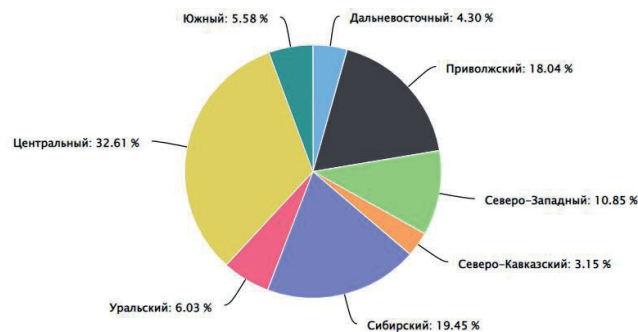


Источник: составлено авторами.

На рис. 4 приведено распределение МИП по федеральным округам.

Стартап: метаанализ, оценка жизнеспособности, формирование условий для развития идей в образовательной сфере /
Startup: Meta-analysis, viability assessment, formation of conditions for the development of ideas in the educational sphere
О.А. Герасименко, Д.И. Ушаков / O.A. Gerasimenko, D.I. Ushakov

Рис. 4. Распределение МИП по федеральным округам



Источник: составлено авторами.

Из приведенных на рис. 4 данных следует, что основными точками развития являются Центральный, Сибирский и Приволжский федеральные округа, в которых сосредоточены ведущие образовательные учреждения, успешно реализующие стартап-движение: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Сибирский федеральный университет, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Высшая школа экономики.

Итак, среди ключевых направлений поддержки стартапов в образовательной среде возможно выделить:

- создание системы мониторинга рынка приоритетных направлений реализации студенческих идей;
- формирование коллаборационных форм взаимодействия;
- сквозную маркетинговую и консалтинговую поддержку;
- создание рабочей группы с целью объективной оценки возможности коммерциализации идеи;
- создание особой инфраструктурной региональной среды – коворкинг-пространств, бизнес-инкубаторов, форм межинституционального сотрудничества;
- развитие условий для партнерских отношений – деловых клубов, коуч-пространств, информационной поддержки.

Предложенные рекомендации имеют универсальный характер, могут быть использованы как студентами при генерировании бизнес-идеи, так и опытными предпринимателями, ставящими целью диверсификацию капитала.

Использованные источники

1. Almeida P., Dokko G., Rosenkopf L. Startup size and the mechanisms of external learning: Increasing opportunity and decreasing ability? // Research Policy. 2003. No 32(2 SPEC.). P. 301-315.
2. Ensley M.D., Hmieleski K.M., Pearce C.L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups // Leadership Quarterly. 2006. No 17(3). P. 217-231.
3. Ghezzi A., Cavallo A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches // Journal of Business Research. 2020. No 110. P. 519-537.
4. Hyytinen A., Pajarinen M., Rouvinen P. Does innovativeness reduce startup survival rates? // Journal of Business Venturing. 2015. No 30(4). P. 564-581.
5. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C.A., Prochotta A., Steinbrink K.M., Berger E.S.C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic // Journal of Business Venturing Insights. 2020. No 13. P.169.
6. Leong C., Tan B., Xiao X., Tan F.T.C., Sun Y. Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China // International Journal of Information Management. 2017. No 37(2). P. 92-97.
7. Motoyama Y., Knowlton K. Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis // Entrepreneurship Research Journal. 2017. No 7(1).
8. Nanda R., Rhodes-Kropf M. Investment cycles and startup innovation // Journal of Financial Economics. 2013. No 110(2). P. 403-418.
9. Van den Honert A. Marketing view of project startup // International Journal of Project Management. 1992. No 10(4). P. 227-230.
10. Van Gelderen M., Frese M., Thurik R. Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups // Small Business Economics. 2000. No 15(3). P. 165-181.
11. Van Gelderen M., Thurik R., Bosma N. Success and risk factors in the pre-startup phase // Small Business Economics. 2005. No 24(4). P. 365-380.

DOI: 10.17747/2311-7184-2023-1-9-13

УДК 65.016:303.4



Стратегия развития персонала торгового предприятия

А.И. оглы Салехов, магистрант,
Московский международный университет (Москва, Россия).
ORCID: 0000-0001-7774-556X.
araz21000@gmail.com

А.Б. Конобеева, к. с.-х. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента,
Московский международный университет (Москва, Россия).
ORCID: 0000-0003-0969-9631.
a.rjabowa@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются понятие и сущность стратегического управления персоналом, определяются элементы, необходимые для стратегического управления персоналом, а также его разновидности в зависимости от преследуемых целей. Целью исследования является выявление особенностей стратегии развития персонала современного предприятия. При написании работы использовались такие методы, как системный анализ и синтез, классификация, аналогия, дедуктивный анализ. Отправной точкой для исследования стало рассмотрение стратегического подхода к управлению персоналом предприятия. Определение управления персоналом было получено путем анализа научной литературы на выбранную тематику. На основании накопленного и теоретически истолкованного материала были сделаны выводы об особенностях стратегического управления персоналом.

В ходе проведенного исследования было установлено, что в условиях высокой конкуренции и экономических кризисов кадровая стратегия интересна тем, что направлена на создание условий, позволяющих организации привлекать и удерживать ценных сотрудников и эффективно их использовать посредством планирования человеческих ресурсов, определения потребностей в квалификации и компетентности; обеспечения ресурсами из внутриорганизационных резервов.

Выявлено, что необходимо применять новые инструменты, которые работают на основе гибких методологий, всеобщего качества, системы постоянного улучшения и управления. Это подразумевает адаптацию процессов стратегического менеджмента к текущим экономическим, социальным и технологическим изменениям, чтобы имплементировать новые тенденции с опорой на более резистентный фундамент и рост. Чтобы адаптация была успешной, предприятие должно располагать квалифицированным человеческим капиталом – академическим и технологическим.

Теоретическая значимость работы состоит в более глубоком и полном понимании основ управления персоналом и его развития в условиях экономической и политической турбулентности. Практическая значимость заключается в возможности применить полученные знания в деятельности реальных предприятий для улучшения качественных характеристик работы персонала и увеличения показателей эффективности самого предприятия.

Ключевые слова: стратегическое развитие, стратегическое управление, персонал, человеческие ресурсы, квалификация.

Personnel development strategy of a trading company

A.I. Salekhov, master's student,
Moscow International University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0001-7774-556X.
araz21000@gmail.com

A.B. Konobeeva, cand. sci. (agricult.), associate professor,
associate professor of the Department of Management,
Moscow International University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0003-0969-9631.
a.rjabowa@yandex.ru

Abstract. The article discusses the concept and essence of strategic personnel management, defines the elements necessary for strategic personnel management, as well as its varieties, depending on the goals pursued. The purpose of the study is to identify the features of the personnel development strategy of a modern enterprise. When writing the work, such methods as system analysis and synthesis, classification, analogy, deductive analysis were used. The starting point for the study was the consideration of a strategic approach to the personnel management of the enterprise. The definition of personnel management was obtained by analyzing the scientific literature on the selected topic. Based on the accumulated and theoretically interpreted material, conclusions were drawn about the features of strategic personnel management.

In the course of the conducted research, it was found that in conditions of high competition and economic crises, the personnel strategy is interesting because it is aimed at creating conditions that allow the organization to attract

and retain valuable employees and use them effectively through human resource planning, determining the needs for qualifications and competence; providing resources from internal reserves.

It is revealed that it is necessary to apply new tools that work on the basis of flexible methodologies, universal quality, a system of continuous improvement and management. This implies the adaptation of strategic management processes to the current economic, social and technological changes in order to implement new trends based on a more resistant foundation and growth. In order for adaptation to be successful, the company must have qualified human capital – academic and technological.

The theoretical significance of the work consists in a deeper and more complete understanding of the basics of personnel management and its development in conditions of economic and political turbulence. The practical significance lies in the possibility of applying the knowledge gained in the activities of real enterprises to improve the quality characteristics of the work of personnel and increase the efficiency of the enterprise itself.

Keywords: strategic development, strategic management, personnel, human resources, qualification.

Введение. Целью настоящего исследования является выявление особенностей стратегии развития персонала современного предприятия.

Задачи исследования: определить текущую роль стратегического развития персонала как составной части деятельности предприятия; выявить отличительные особенности стратегического развития персонала; исследовать практические аспекты применения стратегии развития персонала на примере ООО «Бико Групп».

Успешное развитие предприятия зависит от человеческого фактора, то есть от того, насколько крепок его кадровый потенциал, который включает в себя знания, компетентность, квалификацию работников, психологический климат в коллективе.

На коммерческих предприятиях, в государственных и муниципальных учреждениях, производственных кооперативах персонал выступает важнейшей составляющей всего ресурсного потенциала организации, занимая ключевое место в структуре ее организационно-правовой формы и формы собственности.

Высококвалифицированные специалисты обеспечивают высокую производительность труда, что отражается на результативности работы и успешном развитии предприятия на рынке, поэтому важным элементом является грамотно разработанная стратегия управления персоналом.

1. Цели и стратегии управления персоналом. Стратегия управления персоналом является частью общей стратегии развития предприятия, и их взаимодействие друг с другом способствует эффективному и продуктивному развитию и достижению поставленных целей и задач.

Процесс управления персоналом должен быть соотнесен также и с миссией и видением предприятия, а сотрудники обязательно должны знать задачи, которые стоят перед предприятием в целом, понимать, к чему оно стремится в будущем [9, с. 124].

Стратегия управления персоналом – это сформированный руководством предприятия комплекс последовательных мероприятий, проводимых с целью создания сплоченного и высокопрофессионального кадрового состава.

Выделяют следующие основные цели управления персоналом:

- обеспечение высокой эффективности работы трудового коллектива;
- увеличение эффективности производства на предприятии;
- достижение максимальной прибыли;
- повышение уровня конкурентоспособности предприятия на рынке [5, с. 67; 7, с. 155].

Современная стратегия управления персоналом включает в себя следующие элементы, представленные на рис. 1.

Рис. 1. Элементы стратегии управления персоналом



Основной целью ведения бизнеса, бесспорно, является получение прибыли. Но немаловажно уделять внимание не только материальным, но и социальным потребностям работников. Современные модели управления кадрами основаны на признании релевантности и авторитетности сотрудников [2; 5, с. 136; 4, с. 167].

Рассмотрим основные виды стратегий управления персоналом на предприятии.

Предпринимательская стратегия. Главной целью этой стратегии является процесс максимально быстрой реализации планов предприятия, минимизация этапов проектов и текучести персонала, активизация персонала и методов его материального поощрения, способность рисковать, брать на себя ответственные задачи.

Стратегия прибыльности. Внимание акцентируется на удержании прибыли и сохранении ее на необходимом уровне. В данной стратегии финансовые расходы на персонал минимальны, ориентация – на максимальную эффективность и результативность работы персонала.

Ликвидационная стратегия. Цель стратегии – уберечь предприятие от падения, сократить расходы на сотрудников. Обучающая и мотивационная составляющие отходят на второй план. Оплата труда, как правило, зависит от показателей результативности.

Циклическая стратегия (стратегия круга). Данная стратегия направлена на спасение предприятия и выживание в ближайшем будущем. Главная ее цель – сохранение персонала, ответственного за ключевые компетенции предприятия. Работник должен быть гибким, способным быстро адаптироваться к новым условиям и задачам [1, с. 63–35].

Важнейшей задачей стратегии управления персоналом является формирование приемлемых организационных условий и непрерывное развитие конкурентоспособного работника, который имеет достаточно высокий уровень профессиональных навыков, а также поддержание коллективного духа в рабочем пространстве [6, с. 121; 3, с. 33].

Стратегия должна определить направления развития не только всего кадрового состава предприятия в целом, но и отдельно каждого ее сотрудника, позволить создать комфортные условия труда, разработать методы стимулирования и оптимизации работы.

Важным является и то, что процедура формирования персонала не ограничивается его подбором, так как результативная деятельность предприятия зависит не только от уровня профессиональной подготовки кадров, но и от того, каким именно образом организован их рабочий процесс.

Стратегия должна быть направлена на развитие личностных и профессиональных качеств сотрудников. Управление персоналом как ресурсом требует непрерывного внимания со стороны руководства, так как эффективность деятельности работников непосредственно влияет на эффективность предприятия в целом [8, с. 67].

Только предприятия с эффективной современной системой стратегического менеджмента будут иметь правильную культуру, инструменты, структуру, технологии и персонал, успешно справляться с постоянными изменениями сценария и в то же время укреплять свое видение будущего.

Это подразумевает адаптацию процессов стратегического менеджмента к текущим экономическим, социальным и технологическим изменениям, чтобы имплементировать новые тенденции с опорой на более резистентный фундамент и рост.

Для этого также необходимо прибегнуть к ряду новых инструментов, которые работают на основе таких концепций, как гибкие методологии, всеобщее качество, а также системы постоянного улучшения и управления. Все они позволяют эффективно управлять предприятием.

Чтобы эта адаптация была успешной, предприятие также должно располагать квалифицированным человеческим капиталом – академическим и технологическим. А это означает, что каждый сотрудник имеет возможность эффективно использовать и применять соответствующие методы и процедуры в кратчайшие сроки.

Современное предприятие также должно иметь менеджеров, директоров и акционеров с новыми характеристиками и атрибутами лидерства. Другими словами, они должны быть способны координировать профессиональные рабочие группы, активно мотивируя их и предлагая возможности для обновления знаний, чтобы они помогали кристаллизовать проекты и общие цели, связанные с видением будущего.

Необходимо также стремиться к постоянному повышению качества, работоспособности, результатов, производительности и конкурентоспособности.

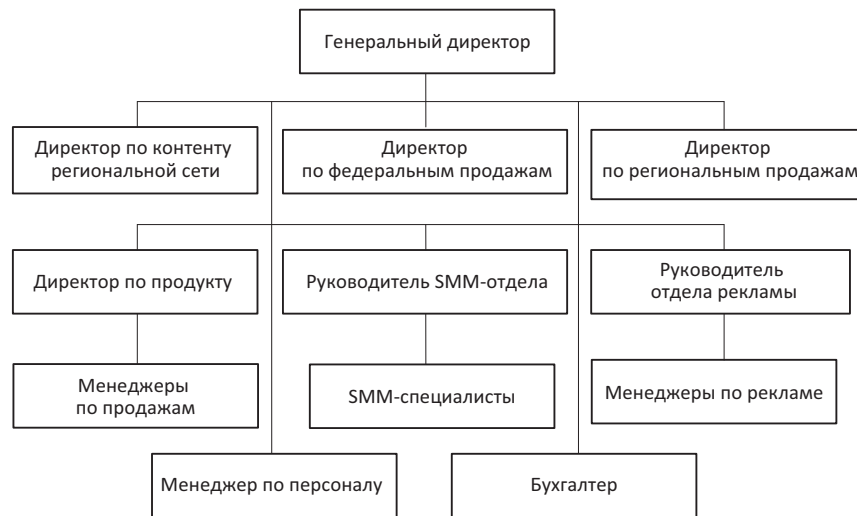
Далее рассмотрим особенности применения стратегии управления персоналом на примере ООО «Бико Групп», деятельность которого связана с разработкой и продажей продуктов программного обеспечения.

2. Стратегия управления персоналом ООО «Бико Групп»

Предприятие ООО «Бико Групп» приняло решение реализовать стратегию интрапренерства, предполагающую развитие внутрифирменного предпринимательства. Эта стратегия требует активизации творческого потенциала персонала, создания условий для личностного развития и формирования лидерских качеств. Для поддержания данной стратегии выбрана предпринимательская стратегия развития персонала, в рамках реализации которой предложено создание кадрового резерва, функционирование проектных офисов, поддержание творческой инициативы за счет подачи предложений по усовершенствованию. В рамках этой стратегии проводится обучение, создана система мотивации для участия сотрудников в новых проектах.

По результатам анализа структуры управления предприятием ООО «Бико Групп» составлена схема, представленная на рис. 2.

Рис. 2. Организационная структура «Бико Групп»



Источник: составлено авторами.

По типу организационная структура предприятия является линейно-функциональной – власть находится в руках генерального директора.

Основным преимуществом «Бико Групп» является активное взаимодействие отделов компании между собой, что обеспечивает рост производительности труда. Наличие двухуровневой системы директоров – региональной и федеральной – обеспечивает развитую сеть деятельности предприятия во многих регионах России. Достаточно простая структура «Бико Групп» обеспечивает процесс принятия управленческих решений.

В то же время простая структура организации предприятия не является достаточно эффективной, так как в ее составе отсутствуют обязательные технические должности, позволяющие эффективно решать задачи в области программных разработок: архитектор (architect), проектировщик подсистемы (designer), эксперт предметной области (domain expert), разработчик (developer), разработчик информационной поддержки (information developer), специалист по пользовательскому интерфейсу (human factors engineer), тестировщик (tester). На наш взгляд, наличие этих должностей позволит усовершенствовать техническую составляющую предприятия и повысит уровень его ликвидности.

Далее рассмотрим элементы компетенции архитектора программного обеспечения, которым должен соответствовать специалист ООО «Бико Групп».

1. Компетенция 1-го уровня – управление архитектурой изолированной (неинтегрированной) программной системы, предполагает:

- выявление и согласование требований к программной системе с точки зрения архитектуры;
- контроль реализации и испытаний программной системы с точки зрения архитектуры;
- выбор и моделирование архитектурного решения для реализации программной системы;
- сопровождение эксплуатации программной системы с точки зрения архитектуры;
- разработку разделов по архитектуре проектных и эксплуатационных документов программной системы.

2. Компетенция 2-го уровня – управление архитектурой интегрированного программного обеспечения:

- контроль реализации и испытаний интегрированного программного обеспечения с точки зрения архитектуры;
- создание и согласование требований к интегрированному программному обеспечению с точки зрения архитектуры;
- разработка и модернизация разделов по архитектуре и интеграции проектных и эксплуатационных документов интегрированного программного обеспечения;
- выбор и моделирование архитектурных решений для реализации интегрированного программного обеспечения;
- сопровождение эксплуатации интегрированного программного обеспечения с точки зрения архитектуры.

3. Компетенция 3-го уровня – управление архитектурой единой информационной среды:

- контроль реализации и испытаний программного обеспечения и его интеграции для переноса в единую информационную среду;
- сопровождение эксплуатации единой информационной среды;
- выявление и согласование требований к архитектуре единой информационной среды;
- контроль проектирования и документирования программного обеспечения и его интеграции с точки зрения единой информационной среды;
- выбор и моделирование архитектуры единой информационной среды.

В представленных компетенциях содержится перечень навыков и умений, которым должен соответствовать технический специалист-архитектор ООО «Бико Групп», что предполагает наличие у него узкой специализации в сфере программного обеспечения.

В случае если стратегия управления персоналом ООО «Бико Групп» не будет ориентирована на подбор узкоквалифицированных специалистов в области IT-технологий, его дальнейшая финансовая деятельность приведет к ухудшению показателей конкурентоспособности. Стратегия управления персоналом ООО «Бико Групп» должна быть основана на его регулярной оценке с целью совершенствования профессиональных качеств сотрудников, благодаря которым предприятие сможет на высоком профессиональном уровне оперативно решать производственные задачи.

Сформированная модель компетенций в ООО «Бико Групп» позволит определить, насколько тот или иной человек соответствует занимаемой должности, и в случае неполного соответствия покажет, какие именно компоненты в его компетенциях требуют развития. Разработка модели компетенций ООО «Бико Групп» осуществлялась в следующем порядке:

- составление списка компетенций;
- проработка уровней модели компетенций;
- определение характеристик компетенций.

Компетенция технического специалиста ООО «Бико Групп» представляет собой единство его взаимосвязанных знаний, умений и способностей, необходимых для выполнения работы в области программного обеспечения. Структурно компетентностную базу специалиста ООО «Бико Групп» можно разделить на следующие группы:

- совокупность специальных знаний, необходимых для выполнения работы в сфере моделирования программного обеспечения;
- наличие узких компетенций в IT-сфере;
- наличие необходимой коммуникации специалиста, характеризующей способность сотрудника успешно адаптироваться в коллективе и сообща решать поставленные задачи.

Ключевым звеном в формировании компетентностной стратегии управления персоналом является модель компетенций. При разработке модели компетенций ООО «Бико Групп» следует ориентироваться на выбор узких компетенций в сфере программного обеспечения, которые в дальнейшем позволят организовать процесс создания компьютерных программ не по принципу единого окна, а по принципу компетентностного подхода. Такой подход особенно удобен для решения дальнейших задач, связанных с необходимостью дополнительного обучения (повышения квалификации, переподготовки) специалиста, потому что компетенции оказываются не только способом анализа и описания профиля специалиста, но непосредственной целью и содержанием учебного процесса.

Таким образом, внедрение компетентностного подхода в стратегию управления персоналом ООО «Бико Групп» позволит повысить интеллектуальный потенциал предприятия и обеспечить создание программного продукта высокого качества в кратчайшие сроки, что, в свою очередь, приведет к повышению его конкурентоспособности и ликвидности.

Постепенный переход к современному стратегическому менеджменту требует четкого понимания оптимизации производственного процесса: только таким образом измененный стратегический менеджмент сможет повысить общую производительность предприятия, а также рассчитывать на массовое и заинтересованное участие ее сотрудников, менеджеров и акционеров.

Заключение. В завершение статьи отметим, что стратегическое управление персоналом служит неотъемлемой составляющей любого активно развивающегося предприятия и является частью общей стратегии развития. Цели управления персоналом и задачи, стоящие перед предприятием, будут реализованы только в том случае, если руководство будет рассматривать человеческие ресурсы как высший инструмент для достижения эффективности.

Использованные источники

1. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Планирование бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2017.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: 2005.
3. Конобеева А.Б. Инновационные кадровые технологии как инструмент увеличения рентабельности организации // Маркетинг и логистика. 2021. №2 (34). С. 30–36.
4. Конобеева А.Б. Управление интеллектуальным капиталом образовательной организации // VI Найденовские чтения: Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг. Междунар. науч.-практ. конф.: Сб. науч. ст. / Под ред. Ю.В. Рагулиной. М.: Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы, 2014. С. 167–169.
5. Конобеева А.Б., Лошков Б.Д., Сулимов Н.Ю. Аутсорсинговый сегмент HR – рекрутинговые агентства // Инновации и инвестиции. 2017. № 12. С. 135–137.
6. Конобеева А.Б., Макашин В.В., Сапрыкина Т.А. Особенности управления развитием персонала дошкольного учреждения // Инноватика в современном профессиональном образовании. Материалы Междунар. науч.-практ. интернет-конф. / Под науч. ред. В.А. Кальней. 2018. С. 120–124.
7. Кудрявцев А.Н., Харников Р.В., Конобеева А.Б. Проблемы и причины, влияющие на состояние человеческих ресурсов в организации, и их воздействие на эффективность труда // Социально-экономические проблемы продовольственной безопасности: реальность и перспектива. Материалы II Междунар. науч.-практ. конф. 2017. С. 154–159.
8. Планирование и анализ трудовых показателей: учебно-методическое пособие / Сост. А.Б. Конобеева. М.: Директ-Медиа, 2023. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698037>.
9. Управление персоналом: учебник и практикум / Под ред. А.А. Литвинюка. М., 2022.

Динамика ключевых показателей рынка FMCG в Белгородской области

И.Н. Титова, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет
(Белгород, Россия). ORCID: 0000-0002-3392-4846.
titova@bsu.edu.ru

Аннотация. Целью статьи является оценка динамики ключевых показателей рынка FMCG-товаров в Белгородской области. В статье представлены основные тенденции развития FMCG-рынка в пандемийный и пост-пандемийный периоды, среди которых рост регионального рынка товаров повседневного спроса, а также значительное повышение доли онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли. Использованы методы анализа: SWOT-анализ, метод динамических рядов, метод сравнения. Проведенный статистический анализ показателей регионального рынка товаров повседневного спроса позволил выявить факторы роста и ограничения развития рынка FMCG, а также особенности потребительского поведения в изменившихся социально-экономических условиях. Результаты проведенного в статье исследования позволили выделить перспективные направления регионального рынка FMCG: цифровую трансформацию рынка товаров повседневного спроса, рост локальных игроков в продовольственном сегменте FMCG региона.

Ключевые слова: рынок FMCG, Белгородская область, товары повседневного спроса, онлайн-продажи, локальные игроки, фермерские хозяйства.

Dynamics of key indicators of the FMCG market in the Belgorod region

I.N. Titova, cand. sci. (econ.),
associate professor of the Department of Management and Marketing,
Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia).
ORCID: 0000-0002-3392-4846.
titova@bsu.edu.ru

Abstract. The purpose of the article is to assess the dynamics of key indicators of the FMCG goods market in the Belgorod region. The article presents the main trends in the development of the FMCG market in the pandemic and post-pandemic periods. Among them is the growth of the regional market of consumer goods, as well as a significant increase in the share of online sales in the total volume of retail trade. Analysis methods were used: SWOT analysis, dynamic series method, comparison method. The statistical analysis of the indicators of the regional consumer goods market revealed the growth factors and limitations of the FMCG market development, as well as the peculiarities of consumer behavior in the changed socio-economic conditions. The results of the research conducted in the article allowed us to identify promising areas of the regional FMCG market: the digital transformation of the consumer goods market; the growth of local players in the FMCG food segment of the region.

Keywords: FMCG market, Belgorod region, consumer goods, online sales, local players, farms.

Исследование рынка товаров повседневного спроса основывается на трудах российских и зарубежных ученых. Существенный вклад в развитии теории потребительского поведения на региональном рынке FMCG внесли И.Н. Дементьева, А.А. Широв, В.В. Потапенко [5; 6]. В работах Е.В. Караниной, Е.Ю. Селезневой рассмотрена проблема определения места рынка FMCG в структуре региональных рынков и предложена система индикаторов его оценки [4]. Вопросам развития методического инструментария также посвящена статья И.Е. Демченко, которая совершенствовала систему показателей, дополнив ее индикаторами оценки состояния инфраструктуры FMCG рынка [3]. Изучение основных направлений оптимизации рынка E-grocery отражено в работах О.В. Вороновой, И.В. Ильина, А.И. Войткевич, Д.П. Эль-Смайли, которые предлагают расширение роли IT-технологий в секторе FMCG, что будет способствовать увеличению и удержанию целевой аудитории [1; 2].

Тренды развития регионального рынка FMCG оказывают значительное влияние на экономику региона, так как расходы на потребительские товары выступают индикатором уровня благосостояния населения. Структура

регионального рынка FMCG представлена двумя сегментами: продовольственными и непродовольственными товарами. В зависимости от распределения расходов населения между различными группами товаров можно говорить об изменении в располагаемом доходе и качестве жизни потребителей.

В связи с этим проведение экономической диагностики состояния регионального рынка FMCG с целью выявления проблем и определения путей их решения является важной задачей. Информационной базой исследования выступает статистическая информация Федеральной службы государственной статистики в региональном разрезе, а также труды зарубежных и отечественных ученых [5; 7]. Предлагается проводить оценку рынка FMCG на основе показателей потребительского спроса и инфраструктурного обеспечения (рис. 1).

Рис. 1. Структура показателей оценки регионального рынка FMCG

Потребительский спрос

- Розничный товарооборот на душу населения
- Оборот розничной торговли непродовольственными товарами
- Оборот розничной торговли пищевыми продуктами
- Объем платных услуг в расчете на душу населения
- Доля продаж через интернет в общем объеме розничной торговли

Инфраструктурное обеспечение

- Число хозяйствующих субъектов розничной торговли
- Число рынков
- Число розничных ярмарок
- Фактическая обеспеченность населения торговыми площадями объектов розничной торговли по продаже продовольственных товаров

Источник: составлено автором.

Нестабильные условия внешней среды, с одной стороны, вызывают угрозы для развития отдельных сегментов FMCG-рынка, с другой – открывают возможности для его роста. В связи с этим возникает необходимость проведения SWOT-анализа регионального рынка товаров повседневного спроса (табл. 1).

Таблица 1
SWOT-анализ регионального рынка FMCG

Сильные стороны	Возможности
• Положительная динамика розничной торговли • Активное развитие сетевых ретейлов • Эффективная политика органов местного управления в отношении развития рынка FMCG • Проведения продовольственных ярмарок, увеличение торговых площадей • Укрепление позиций местных производителей	• Положительные тренды онлайн-продаж • Развитие новых каналов продаж для производителей и ретейла • Формирование продовольственного сегмента FMCG-рынка фермерскими хозяйствами региона. • Снижение логистических издержек в случае перераспределения долей между глобальными и локальными игроками • Продвижение рекламы в интернете и различных мессенджерах
Слабые стороны	Угрозы
• Присутствие на рынке работников с низкой квалификацией • Диспропорции в размещении на территории региона организаций сферы FMCG • Зависимость от торговых центров, работа которых была ограничена в условиях пандемии • Проблемы в использовании онлайн-сервиса старшим поколением	• Снижение реального дохода населения • Нарушение сроков доставки онлайн-товаров • Нестабильная динамика закупочных цен • Несоблюдение прав потребителей на приобретение качественных и безопасных FMCG-товаров

Источник: составлено автором.

Изучение сильных и слабых сторон рынка FMCG, а также его возможностей и ограничений позволяет понять реальную картину потребительского спроса и предложения со стороны ретейлеров. Важно подчеркнуть, что этот метод анализа показывает положение дел в текущий момент и остается статичным. Следовательно, требуется проведение дополнительного количественного анализа ключевых характеристик рынка товаров повседневного спроса в Белгородской области, используя метод динамических рядов. Результаты расчетов, обобщенные за четыре года – 2018–2021 – представлены в табл. 2.

Таблица 2
Динамика рынка FMCG Белгородской области за 2018–2021 годы

Показатели	2018	2019	2020	2021	Средний темп роста (%)
Розничный товарооборот на душу населения (руб.)	217 059	230 704	237 076	259 151	
Темп роста (%)		106,3	102,8	109,3	106,1
Оборот розничной торговли продовольственными продуктами (%)	40	39	41,6	41,1	
Темп роста (%)		97,5	106,7	98,8	100,9
Объем платных услуг в расчете на душу населения (руб.)	53 846	56 826	56 275	59 088	
Темп роста (%)		105,5	99	104,9	103,1
Число хозяйствующих субъектов розничной торговли (ед.)	11 578	11 620	11 452	11 584	
Темп роста (%)		100,4	98,6	101,2	100,1
Число розничных ярмарок (ед.)	417	484	390	491	
Темп роста (%)		116,7	80,6	125,9	105,6
Продажа товаров на розничных ярмарках (млн руб.)	32 876	33 778	31 421	32 696	
Темп роста (%)		102,7	93	104,1	99,8
Фактическая обеспеченность населения торговыми площадями объектов розничной торговли по продаже продовольственных товаров (м ²)	314,9	329,6	345,6	377,9	
Темп роста (%)		104,7	104,9	109,4	106,3
Доля продаж через интернет в общем объеме розничной торговли (%)	0,6	1	2,1	3,5	
Темп роста (%)		166,7	210	166,7	180,1

Источник: составлено автором.

На основании результатов, полученных в табл. 2, можно отметить в целом положительную динамику рынка товаров повседневного спроса в регионе. Прежде всего, для всех показателей первой группы характерно снижение в пандемийный период. На фоне падения российского рынка FMCG на 3,6% в связи с пандемией и ковидными ограничениями в 2019–2020 годах в регионе наблюдается замедление роста рынка. В условиях карантинного поведения потребителей служило фактором неопределенности и было труднопрогнозируемым, что вполне объяснимо снижением ассортимента и количества товаров, ростом цен, падением потребительского спроса.

Анализируя показатели, характеризующие инфраструктуру рынка FMCG Белгородской области, можно отметить их неоднозначную динамику. Число хозяйствующих субъектов розничной торговли, продающих FMCG-товары, в целом за исследуемый период выросло: стало больше магазинов небольшого формата – минимаркетов, дискаунтеров и супермаркетов. Фактическая обеспеченность населения торговыми площадями объектов розничной торговли по продаже продовольственных товаров ежегодно увеличивалась на 6,3%, достигнув наибольшего прироста в 2021 году – 9,4%. Несмотря на рост количества торговых точек, в том числе розничных ярмарок, можно отметить снижение продаж товаров в среднем на 0,2%. При этом наблюдается значительное увеличение доли интернет-продаж в общем объеме розничной торговли – более чем в 5 раз. Тенденция роста онлайн-продаж FMCG-товаров обусловлена начавшейся в 2020 году пандемией COVID-19. В постпандемийный период рынок E-grocery стал одним из ключевых драйверов рынка продовольственной розницы, и в перспективе можно ожидать усиления его влияния на потребительскую модель поведения и в целом на динамику FMCG-рынка [4].

В текущих условиях потребители все чаще стали совершать онлайн-покупки товаров повседневного спроса. В качестве основного фактора удобства пользователи отмечают возможность совершать покупки из любого места и в любое время. Кроме того, многие потребители акцентируют внимание на удобстве доставки товаров, выбирая ближайший к дому пункт выдачи заказов. Для регионов это особенно важно, так как бесконтактные безопасные покупки сегодня все еще актуальны. Все это говорит о важности развития и продвижения мобильных инструментов взаимодействия с потребителями.

Проведение санкционной политики в отношении России и введение ряда ограничительных мер на ввоз импорта начиная с 2014 года способствовали развитию импортозамещающих производств, что, в свою очередь, обусловило формирование новых трендов на региональном рынке товаров повседневного спроса. Позитивным трендом в Белгородской области выступает прирост доли на рынке локальных игроков в среднем на 1% за исследуемый период. Для огромного FMCG-рынка это значительный объем. Рост локальных компаний связан в том числе и с тем, что многие иностранные производители вынужденно покинули рынок или планируют уйти. В связи с этой ситуацией меняется структура рынка, происходит перераспределение долей между глобальными и локальными игроками [3].

Локальными игроками продовольственного сегмента FMCG-рынка могут активно выступить фермерские хозяйства региона. Белгородская область является высокоразвитым индустриально-аграрным регионом, что является основанием для создания и функционирования агробизнеса. По данным статистической отчетности, в регионе насчитывается более 1600 фермерских хозяйств, которые вошли в 2020 году в первую пятерку по объему выручки среди 18 субъектов ЦФО. Общий объем выручки белгородских фермеров составил 8,3 млрд руб. Основную долю объема выручки фермерские хозяйства региона получили от растениеводства – порядка 7 млрд руб., или 84,8%. Животноводство принесло доход в 1,3 млрд руб., что составило 15,2% [7].

Важно отметить, что поддержка фермерских хозяйств региона с 2021 года осуществляется в рамках программы «Агrostартап». Полученный грант должен быть направлен на развитие агробизнеса: на приобретение участков и техники, строительство и модернизацию объектов сельхозпроизводства. Например, семейные фермы региона могут получить субсидию до 30 млн руб., а кооперативы – до 70 млн руб.

Появление на региональном рынке FMCG локальных игроков будет способствовать снижению логистических издержек и быстрому замещению выбывших товаров местной конкурентоспособной продукцией. В свою очередь, это поможет формированию продовольственного сегмента FMCG-рынка за счет фермерских хозяйств региона.

Таким образом, перспективы рынка товаров повседневного спроса выглядят позитивно при условии, если FMCG-ритейлеры и производители будут уделять значительное внимание развитию онлайн-каналов, процессам цифровой трансформации, продвижению рекламы в интернете и различных мессенджерах. Кроме того, должны быть учтены основные тренды развития российского FMCG-рынка, которые будут спроецированы на регион. Прирост на рынке локальных игроков в ближайшее время окажет влияние на динамику и структуру продаж на рынке, а также внесет коррективы в модель потребительского поведения.

Использованные источники

1. *Войткевич А.И., Эль-Смайли Д.П.* Роль digital-технологий в продвижении FMCG-брендов // Вестник РУДН, сер. «Экономика». 2019. №4. С. 23–27.
2. *Воронова О.В., Ильин И.В.* Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода // Известия СПбГЭУ. 2019. №2 (116). С. 74–82.
3. *Демченко И.Е.* Оценка уровня развития потребительского рынка экономики Северо-Западного федерального округа // Вопросы территориального развития. 2021. Т. 9. №3. С. 3–24.
4. *Каранина Е.В., Селезнева Е.Ю.* Безопасность и устойчивость экономики региона с учетом факторов развития потребительского рынка. Киров: Радуга-ПРЕСС, 2019.
5. Сущность теории потребительского поведения. URL: <https://mydocx.ru/12-102494.html>.
6. *Широв А.А., Потапенко В.В.* Парадокс российского потребления // Эко. 2020. №6. С. 8–25.
7. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/regional_statistics.

Статья поступила в редакцию в январе 2023 года

Ретроспективный анализ развития энергетического кризиса в Европейском союзе

А.В. Ефимов, преподаватель кафедры мировой экономики и таможенной статистики, Российская таможенная академия (г. Люберцы, Россия). ORCID: 0000-0001-9760-0915.
av.efimov@customs-academy.ru

Н.Е. Косынкин, студент, Российская таможенная академия (г. Люберцы, Россия).
ORCID: 0000-0002-4000-9902.
kosynka2003@gmail.com

В.О. Гладких, студент, Российская таможенная академия (г. Люберцы, Россия).
ORCID: 0000-0002-2106-7138.
gladkih27032003@yandex.ru

Аннотация. Целью статьи является анализ текущего экономического состояния Европейского союза в условиях прогрессирующего энергетического кризиса. В статье охарактеризовано значение энергетики как важнейшей области хозяйственной деятельности человека для мировой экономики, определены причины и масштаб современного энергетического кризиса, рассмотрены направления противодействия энергетическому кризису в Европейском союзе на примере Германии и Франции. В рамках проводимого исследования использованы как общенаучные методы (абстракция, анализ, синтез, аналогия, сравнение), так и методы сравнительно-правового и контент-анализа. Проведенный анализ показал, что кризисные явления в энергетической отрасли предопределены тремя основными группами причин – природными, геополитическими и экономическими. В статье обоснована характеристика Европейского союза как центра современного энергетического кризиса с указанием условий появления кризисной ситуации в Европе в последние годы, которые не связаны со специальной военной операцией, проводимой Российской Федерацией на Украине. В заключение статьи обосновано отсутствие стратегического характера антикризисной политики Европейского союза в сфере энергетики. Результаты проведенного исследования могут быть полезны для экономистов, занимающихся мировой экономикой и международными экономическими отношениями, а также для студентов, магистрантов и аспирантов.

Ключевые слова: международная экономическая интеграция, Европейский союз, энергетический кризис, энергоресурсы, санкционная политика.

Retrospective analysis of the development of the energy crisis in the European Union

A.V. Efimov, lecturer at the Department of World Economy and Customs Statistics, Russian Customs Academy (Lyubertsy, Russia). ORCID: 0000-0001-9760-0915.
av.efimov@customs-academy.ru

N.E. Kosynkin, student, Russian Customs Academy (Lyubertsy, Russia).
ORCID: 0000-0002-4000-9902.
kosynka2003@gmail.com

V.O. Gladkikh, student, Russian Customs Academy (Lyubertsy, Russia).
ORCID: 0000-0002-2106-7138.
gladkih27032003@yandex.ru

Abstract. The purpose of the article is to analyze the current economic state of the European Union in the context of the progressive energy crisis. The article characterizes the importance of energy as the most important area of human economic activity for the world economy, identifies the causes and scale of the current energy crisis, examines the directions of countering the energy crisis in the European Union on the example of Germany and France. Within the framework of the conducted research, both general scientific methods (abstraction, analysis, synthesis, analogy, comparison) and methods of comparative legal and content analysis are used. The analysis showed that the crisis phenomena in the energy industry are predetermined by three main groups of causes - natural, geopolitical and economic. The article substantiates the characteristics of the European Union as the center of the modern energy crisis, indicating the conditions for the emergence of a crisis situation in Europe in recent years, which are not related to the special military operation conducted by the Russian Federation in Ukraine. In conclusion, the article substantiates

the lack of a strategic nature of the anti-crisis policy of the European Union in the energy sector. The results of the conducted research can be useful for economists involved in the world economy and international economic relations, as well as for undergraduates, undergraduates and postgraduates.

Keywords: international economic integration, European Union, energy crisis, energy resources, sanctions policy.

1. Энергетика как важная область хозяйственной деятельности человека и ее значение для мировой экономики. Современная цивилизация существует и развивается во многом благодаря использованию огромного количества энергии во всех сферах жизни. Существует очевидное понимание того, что потребление энергии человечеством неуклонно растет.

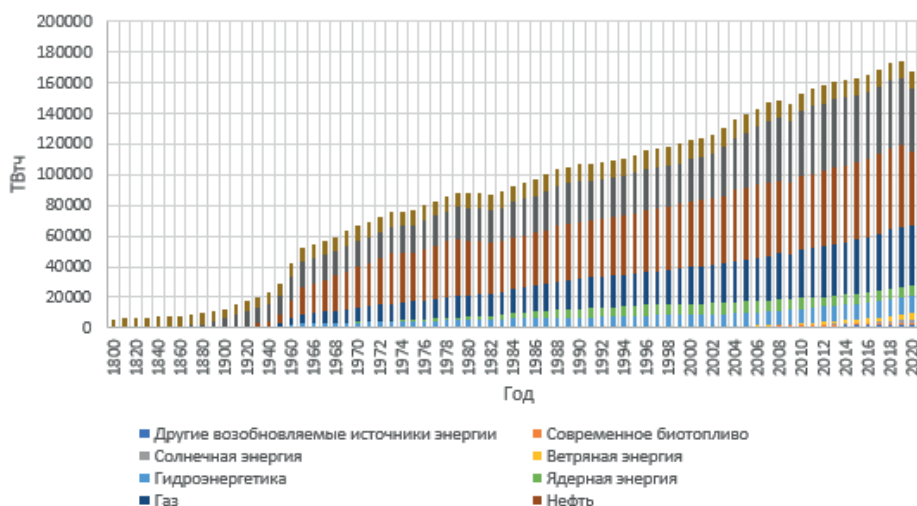
Исторический экскурс позволяет определить, что долгое время основным источником энергии была древесина. В период промышленной революции с появлением паровых машин стали применять уголь. Появление автомобильного транспорта с двигателем внутреннего сгорания взаимосвязано с переработкой нефти и стимулированием развития нефтехимической промышленности. Впоследствии существенно возросла и потребность в газе, который применяется как для бытовых, так и для промышленных нужд. Сегодня важное значение в мировой экономике приобретают гидроэнергетика и энергия атома, однако его сложно охарактеризовать как передовое. Необходимо понимать, что масштабирование производства в реальном секторе экономики требует еще больше энергии. Исследования показали, что за последние пятнадцать лет потребление энергоресурсов выросло в два раза и продолжает расти далее.

На сегодня широко известна электроэнергия. Если в конце XIX века электроэнергия играла вспомогательную и незначительную роль, то уже в 1930 году ситуация кардинально изменилась – во всем мире производство электроэнергии достигло 300 млрд кВт*ч, что в 33 раза больше, чем в 1890 году [1].

Ученые, представляющие интересы различных государств, исследуют запасы, доступные к использованию, и прогнозируют, что к 2050 году потребление энергоресурсов возрастет на 56%, а доля невозобновляемых ресурсов в их составе, наоборот, снизится на две трети [3].

Как известно, самыми востребованными невозобновляемыми энергетическими ресурсами являются газ, нефть, каменный и бурый уголь, торф и горючий сланец. При этом доля безопасной, или зеленой, энергии в общем объеме потребления с каждым годом растет все больше (в 2020 году рост возможностей возобновляемых источников энергии превысил результат 2019 года в два раза). Динамика потребления энергоресурсов различного вида представлена на рис. 1.

Рис. 1. Объемы потребления энергоресурсов в мире



Составлено авторами на основе [10].

Расчет динамики потребления энергии в XXI веке на основе эмпирического соотношения, связывающего глобальный прирост численности населения и энергопотребления, показывает рост годового энергопотребления в мире при среднем сценарии ООН по росту численности населения в 1,4 раза – до 230 тыс. ТВт*ч к 2050 году и в 1,7 раза – до 270 тыс. ТВт*ч к 2100-му. В таких странах, как США, Германия, Великобритания, показатели душевого потребления энергии в 3 раза выше среднемирового показателя и в 30 раз выше показателей африканских стран. В то же время необходимо отметить, что США и передовые страны Европы прошли пик не только абсолютного, но и душевого энергопотребления еще в 1990-е годы, а с начала XXI века оба этих показателя снижаются. Несмотря на продолжение роста потребления первичных энергоресурсов в странах Азии (Китае, Индии), Латинской Америки (Бразилии, Аргентине, Уругвае), в мире происходит смена тренда энергопотребления, проявляющаяся в прекращении роста этого показателя в скандинавских странах, странах Западной Европы и Северной Америки. Активный рост этого показателя наблюдается в африканских странах, таких как Египет и ЮАР [3].

2. Причины и масштаб современного энергетического кризиса. Энергетическим называется кризис, вызванный острым недостатком первичных источников энергии и отражающий диспропорции между потреблением энергетического сырья и объемом его производства. Современный энергетический кризис отличается от нефтяных кризисов 1970-х годов. По словам экономиста К. Алкина, главным фактором кризиса является «энергетическая трансформация». Алкин уточнил, что финансовые меры западных стран, направленные на борьбу с инфляцией, которая вызвана глобальными ценами на энергоносители и продовольствие, с помощью повышения процентных ставок центральными банками, привели в итоге к удорожанию кредитов и, как следствие, росту инвестиций, необходимых для развития, прежде всего, альтернативной энергетики [5].

Кризисные явления в энергетической отрасли, как правило, могут быть вызваны тремя основными группами причин: природными или техногенными, геополитическими и экономическими. Как мы выяснили ранее, основные энергоресурсы, которые используются человеком в производстве и повседневной жизни, являются исчерпаемыми (нефть, газ, каменный и бурый уголь) или долго восстанавливаемыми (древесный уголь). В то же время активно внедряемые в использование альтернативные источники энергии пока не способны заменить привычные обществу источники. Следовательно, существует риск нехватки сырья для выработки энергии в различных странах мира, которая может быть вызвана как истощением энергоресурсов в местах их добычи, так и политикой государств-поставщиков и государств-потребителей энергоресурсов в отношении друг друга.

Как было отмечено ранее, история вопроса берет начало в 1973 году, когда произошел первый масштабный энергетический кризис – нефтяной шок, причиной которого стала так называемая война судного дня, в рамках которой страны разделились на два лагеря: с одной стороны были страны, поддерживающие Израиль (США, Великобритания, Япония, Нидерланды), с другой стороны – арабские страны (государства – члены Организации стран – экспортеров нефти (далее – ОПЕК), Египет и Сирия).

Это событие привело к снижению добычи нефти странами ОПЕК, что стало причиной увеличения цен на 70%. Промышленное производство в США сократилось на 13%, в Европе – на 14%, а выросшие цены на бензин существенно снизили автомобильное производство и изменили вектор развития индустрии во всем мире [8]. Второй энергетический кризис произошел в 1979–1980 годах. Война между Ираном и Ираком заставила обе страны значительно сократить добычу, а следовательно, и поставки нефти другим странам, что привело к росту цен на топливо и так же, как в 1973 году, отрицательно повлияло на экономическое развитие Европы и США. Этот кризис породил первые размышления о значении развития возобновляемых источников энергии.

В 2000-х годах мир столкнулся с энергетическим кризисом иного характера, менее разрушительного для сложившейся конъюнктуры мирового рынка, так как основной причиной кризиса являлась не агрессивная политика одних стран против других, а нарушение транспортно-логистических цепочек. Преодолевая азиатский кризис, страны Восточного региона ощутили резкую потребность в энергоресурсах. Недостаток танкеров не позволил удовлетворить потребности в кратчайшие сроки, что способствовало повышению цен на нефть. Еще одной причиной этого кризиса называют ураган Катрина, остановивший на определенное время добычу нефти в Мексиканском заливе. Энергетический кризис 2008 года явился продолжением кризиса неплатежей того же года. Экономический кризис был настолько масштабным, что большая часть экономически развитых стран была вынуждена сократить закупку нефтепродуктов, что привело к сокращению добычи нефти в странах-экспортерах.

Страны мира регулярно сталкиваются с энергетическими кризисами, которые при этом зачастую имеют одинаковые предпосылки. В 2022 году таковыми стали, во-первых, превышение спроса над предложением в условиях постпандемного восстановления экономики, а во-вторых, попытка перенаправления финансирования с проектов традиционных источников энергии на экологически чистые в рамках проводимого странами зеленого перехода, то есть сокращения использования загрязняющих окружающую среду в процессе эксплуатации энергоносителей, что привело к снижению производственных мощностей. Эти события вызвали скачок цен на газ и уголь на мировом рынке. Несмотря на то что кризис коснулся подавляющего большинства стран, его центром стал Европейский союз.

На сегодняшний день ЕС является единственным примером полноценного успешного формирования интеграционного объединения, прошедшего стадию общего рынка, на основе модели традиционного регионализма. В настоящее время ЕС реализует свою деятельность в качестве экономического (27 стран) и валютного (19 стран) союза. С момента основания Европейского сообщества угля и стали в 1951 году и до сегодняшнего дня ЕС прошел все этапы международной экономической интеграции (однако не перешел к политическому союзу), зарекомендовал себя надежным и крупным торговым партнером, а также развитым интеграционным объединением, обладающим современной институциональной структурой управления. Институциональный механизм управления ЕС представлен Европейским парламентом, Европейским советом, Советом ЕС, Европейской комиссией, Судом ЕС, Европейским центральным банком и Европейской счетной палатой [2].

Энергетический кризис ЕС предопределяют несколько групп причин, которые, накладываясь друг на друга в течение нескольких последних лет, привели к недостатку энергоресурсов, необходимых для развития стран ЕС. В настоящее время распространенным является мнение, согласно которому основной проблемой, влияющей на данную ситуацию, является Специальная военная операция (далее – СВО), проводимая Россией на Украине. Бесспорно, это событие внесло и продолжает вносить свои коррективы в складывающиеся условия экономического развития ЕС, однако, если углубиться в изучение вопроса, становится ясно, что условия для этого кризиса возникли еще в середине XX века. По нашему мнению, эту позицию подкрепляет практика использования ветрогенераторов, на момент внедрения которых идея о сокращении пагубного влияния на окружающую среду приветствовалась большинством населения планеты и казалась весьма перспективной. Однако необходимо понимать, что условия существования человека на Земле с течением времени меняются. В 2020 году выработка ветряных электростанций выросла на 9%, составив в 2021 году совместно

с выработкой солнечных станций 38,2% всей выработки электроэнергии в ЕС против 37%, реализованных на угольных и газовых станциях. Тем не менее последние 40 лет скорость ветра в Северной Атлантике постепенно снижается и, по прогнозам экспертов, к 2100 году может упасть на 10%. В июне 2021 года выработка возобновляемых источников энергии (далее – ВИЭ) в ЕС снизилась на 13% месяц к месяцу в связи с резким падением генерации (–45,2% месяц к месяцу) на ветряных электростанциях [6]. В настоящее время мы наблюдаем первый зафиксированный кризис предложения ВИЭ при продолжающемся росте их производственных мощностей на региональном уровне с последующим расширением низкоуглеродной повестки до мировых масштабов. Амбициозные ожидания сторонников зеленой энергетики столкнулись с реальностью погодно-климатической изменчивости.

Оживление мировой экономики после пандемии и локдауна 2020 года, аномально высокие температуры летом и низкие температуры зимой 2021 года также являются причинами энергетического кризиса в ЕС. В сложившейся ситуации возник насущный вопрос об использовании дополнительной энергии, однако стремительный отказ от сотен угольных и газовых электростанций и атомной генерации, мощности которых не были замещены альтернативной генерацией, привели к дефициту энергоресурсов. При наличии 76% природного газа в европейских подземных газовых хранилищах (далее – ПГХ), что на 14% ниже среднего уровня за последние пять лет, некоторые страны начали процесс перехода от закачки к отбору голубого топлива. Следствием этого стало формирование следующих показателей: в октябре средняя заполненность составила 77%, в ноябре – 73%, в декабре – 61%. Таким образом, по оценкам на 02.02.2022 объем активного газа в европейских ПГХ оказался на 27,2% (на 14,7 млрд м³) ниже уровня предыдущего года и на 2,87 млрд м³ меньше минимального показателя на эту дату (заполненность упала до 37%). По данным *Gas Infrastructure Europe (GIE)*, на 01.10.2022 ПГХ в ЕС были заполнены на 88,07%, в них находилось около 93,47 млрд м³ газа. Действия стран ЕС в рамках зеленой повестки, несмотря на гуманность цели по уменьшению парникового эффекта, сокращению выбросов в атмосферу и загрязнению океанов и почв, в современных условиях привели к энергетическому кризису, отчего пострадало благосостояние населения [9].

Принимая во внимание все перечисленное, мы полагаем, что кризисная ситуация в Европе была вызвана действиями руководства ЕС задолго до событий февраля 2022 года. Однако санкции в отношении Российской Федерации, имеющие и обратный эффект, несомненно, усугубили ситуацию. Например, на территорию Европы уже запрещен ввоз угля и нефти, происходящих из Российской Федерации, а поставки российского газа активно сокращаются. В качестве одной из причин такого сокращения выступают сложности ПАО «Газпром», связанные с поставкой турбин для газопровода «Северный поток-1» после их планового ремонта в Канаде. Как следствие, цены на газ в Европе выросли. Кроме того, экономический эффект аварии на путях газопроводов «Северный поток-1» и «Северный поток-2», случившейся 26.09.2022, еще только предстоит оценить. Таким образом, логистический кризис, обусловленный повреждением сразу трех транспортных ниток (двух на «Северном потоке-1» и одной на «Северном потоке-2») и рассматриваемый как акт диверсии, а также отсутствие поставок других видов российских энергоресурсов порождают борьбу за танкеры со сжиженным природным газом (далее – СПГ) на мировой арене.

Страны ЕС, рассчитывая постепенно осуществить энергопереход и снизить потребность в ископаемом топливе, обращали свое внимание на американский СПГ как способ диверсифицировать импорт. США для ЕС выступают главным торговым партнером. Товарооборот между странами составляет 460 млрд долл. Однако для США ЕС занимает лишь 4-е место по объему внешней торговли, уступая Китаю, Японии и Мексике. США являются главным поставщиком СПГ в Европу (31 млрд м³). Объем ежегодного потребления СПГ в ЕС колеблется от 350 до 400 млрд м³ [4]. Однако при повышенных ценах на газ в Китае американские производители СПГ переориентировали поставки этого продукта на более премиальный китайский рынок. В результате комплексного влияния различных факторов цены на газ в течение прошлого года в Европе на пике взлетели в десять раз.

Начиная с конца XX века между ЕС и крупнейшими странами Востока, такими как Китай, Индия, Япония и Южная Корея, наблюдается сближение. Эту тенденцию подтверждают проекты «16 + 1» и «Один пояс – один путь», которые увеличили экспорт Китая в страны ЕС с 19 до 27 млрд евро. Однако торговля с перечисленными государствами не способствует решению энергетических проблем ЕС. Эти страны обладают достаточно скудными запасами энергоресурсов и осуществляют закупки нефти и газа у Российской Федерации, США и стран Ближнего Востока. Более того, стремительный рост промышленности в Китае, Японии и Южной Корее способствует появлению еще большей потребности этих стран в энергоресурсах, что направляет львиную долю мировых поставок энергоресурсов в Азию.

По мнению аналитиков консалтинговой компании «Яков и партнеры», санкционная политика и стремление ЕС отказаться от российских энергоресурсов могут принести ЕС колоссальный ущерб – до 1,6 трлн евро в 2023 году. В результате кризиса из-за недостатка газа и роста цен на энергоносители в самом худшем случае ВВП ЕС может снизиться на 6,5–11,5% (0,9–1,7 трлн евро), а без работы могут остаться около 16 млн чел. При этом сокращение ВВП ЕС по итогам 2022 года может составить более 1% [7].

3. Направления противодействия энергетическому кризису в Германии и Франции. Преодолеть энергетический кризис в Европе могла бы помочь атомная энергетика, от которой страны ЕС начали отказываться еще до событий 2022 года. Во Франции 75% электроэнергии вырабатывалось с помощью мирного атома, но уже к 2020 году эта цифра снизилась до 50%. Ситуацию усугубляет и тот факт, что в период пандемии станции, продолжавшие работать, не были подвержены должному обслуживанию, и сейчас необходимы огромные вложения средств для безопасной работы атомных электростанций. Впервые с 2002 года президент Франции Э. Макрон объявил о намерении запустить в работу новые станции. При этом в целях соблюдения плана выработки чи-

стой энергии Европейская комиссия причислила атомную энергию к переходным зеленым источникам энергии. Таким образом, правительства стран ЕС пошли на уступки в вопросе зеленого перехода, стараясь возобновить мощности активно сокращаемых в недалеком прошлом атомных электростанций.

Следует отметить, что во многих странах ЕС уже приняты планы по борьбе с энергетическим кризисом. Эти программы, как правило, акцентированы на экономии электроэнергии и носят точечный характер. Например, во Франции многие компании переводят сотрудников на дистанционную работу. Этот шаг позволяет экономить на освещении и отоплении офисов, а также снижает спрос на бензин. С полуночи и до шести утра отключают все вывески, кроме метро, аэропортов и вокзалов. Эти решения будут действовать до февраля 2023 года, однако не следует исключать продления их срока действия на более длительный период.

Следует отметить, что 21.10.2022 страны ЕС провели саммит в Брюсселе, где президент Франции Макрон объявил о выходе Франции из Энергетической хартии, которая объединила в своем составе порядка 50 стран в целях создания институциональных основ для сотрудничества в сфере энергетики на межгосударственном уровне. Ранее Польша также вышла из этой хартии, а Испания и Нидерланды изъявили желание выйти. Сейчас хартия может быть и вовсе аннулирована. В таком случае каждая страна продолжит борьбу с энергетическим кризисом самостоятельно, что может иметь серьезные последствия для стран второго эшелона ЕС.

Не менее значительно энергетический кризис повлиял на Германию. Государство оказалось в сложных условиях, сравнимых, пожалуй, только со снежным комом: постпандемийное восстановление, растущая инфляция, слабый евро. Все эти факторы наносят локальный урон и объединяются в одну большую проблему. Российская СВО повлияла на рост цен на энергию, в результате чего инфляция вышла из-под контроля и достигла в июне 2022 года рекордных 7,6% – показателя, который Германия не видела уже давно. В результате таких изменений в экономике покупательная способность заработков и сбережений снизилась настолько, что у многих малообеспеченных граждан возникли финансовые проблемы, появилась реальная угроза неспособности оплатить счета за отопление в преддверии зимы. Конфликты вокруг «Северного потока-1» и «Северного потока-2» повысили риск того, что газоснабжение промышленности и частных домохозяйств к концу года действительно не сможет быть обеспечено должным образом.

В настоящее время Германия расходует огромные суммы денежных средств на поддержание и спасение энергетических компаний и промышленности, а также вынуждена оказывать значительную финансовую помощь гражданам, у которых отсутствуют деньги на оплату счетов. Например, государство разово оплатило расходы домохозяйств на отопление в декабре 2022 года. В 2023–2024 годах власти Германии планируют потратить на финансовую помощь населению и бизнесу для преодоления энергетического кризиса около 200 млрд евро. Кроме того, власти Германии приняли решение ограничить цены на газ для домохозяйств, а также для малых и средних предприятий в размере 12 евроцентов за кВт*ч. В 2023 году также будут введены ограничения на цены электроэнергии в размере 40 евроцентов за кВт*ч.

На финансовую помощь трем самым крупным компаниям, обеспечивающим энерго- и газоснабжение (*Uniper*, *VNG*, *Sefer*), Берлин уже потратил более 40 млрд евро. Планируется, что *Uniper* будет национализирован, параллельно обсуждается национализация *Sefer*, являющегося оператором подземных хранилищ газа в Германии. Министр экономики Германии Р. Хабек заявил: «Государство делает все возможное, чтобы положение компаний на рынке оставалось стабильным». По примерным оценкам специалистов, Германия потратила на преодоление энергетического кризиса с конца сентября прошлого года по настоящее время свыше 100 млрд евро. Данная сумма является наибольшей среди стран ЕС.

Значительная часть потраченной суммы была направлена на заполнение ПГХ дорогим американским газом, поскольку поставки из Российской Федерации сократились более чем на две трети по сравнению с уровнем предыдущего года. Внушительные затраты позволили немецкому правительству заполнить подземные хранилища более чем на 90% при их номинальной вместимости до 24 млрд м³. По оценкам, основанным на ретроспективных данных, в предстоящий осенне-зимний период Германии необходимо 60 млрд м³ газа. Иными словами, газ в подземных хранилищах Германии может быть израсходован в течение трех месяцев. Этот срок существенно зависит от климатического фона и может быть сокращен. Принимая во внимание возможность скорой катастрофической нехватки газа, особенно при условии полного прекращения поставок из Российской Федерации, Германия размещает в портах плавучие СПГ-терминалы.

Так, например, в порту города Любина компания *Deutsche ReGas* намерена установить плавучий терминал для приема и регазификации СПГ. Запуск терминала мощностью 4,5 млрд м³/г ожидается до конца 2022 года. Кроме того, в 2023 году планируется эксплуатировать еще два плавучих терминала для приема СПГ в городах Вильгельмсхафен и Брунсбюттель. После регазификации эти терминалы смогут поставлять потребителям до 2,5 млрд м³/г газа.

Таким образом, проанализировав ситуацию с энергетическим кризисом в Германии, мы приходим к выводу, что национализация энергетических компаний – это осознанная необходимость, которая позволит не допустить сбоев в снабжении электроэнергией и газом населения, а также наиболее важных промышленных предприятий. Национализация подразумевает перенос затрат на налогоплательщиков. Например, в октябре 2022 года был введен дополнительный налог для потребителей газа в целях сокращения убытков энергетических компаний, которые после прекращения поставок российского газа были вынуждены использовать дорогой американский СПГ.

Заключение. Существовавшая в последние годы в ЕС экономическая модель базировалась на потреблении дешевых энергоресурсов, импортируемых из Российской Федерации. На сегодня при тех объемах размещения газа в ПГХ, которыми обладают страны ЕС, и объемах выработки альтернативной энергии дать однозначный ответ на вопрос о перспективах благополучного развития ЕС затруднительно. По нашему мнению, применение

мый в ЕС комплекс мер противодействия энергетическому кризису (меры рассмотрены на примере Германии и Франции, которые являются экономическими и политическими лидерами ЕС) содержит в основном усилия по преодолению последствий кризиса в краткосрочной перспективе, они могут быть охарактеризованы как достаточно узкие и частные. Следовательно, отсутствует стратегический характер антикризисной политики ЕС в сфере энергетики, что обуславливает необходимость дополнительной проработки этого вопроса на наднациональном уровне.

Использованные источники

1. Джеймс У. История энергетики. Институт Франклина. URL: https://www.academia.edu/170347/_History_of_Energy_Scientists_and_the_Franklin_Institute_Making_Their_Cases_Philadelphia_PA_The_Franklin_Institute_2006.
2. Ефимов А.В. Опыт Европейского союза в создании механизма единого таможенно-тарифного регулирования // Ученые записки Санкт-Петербургского им. В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2022. №2 (82). С. 24–28.
3. Ключевые тенденции потребления энергии в XXI веке // Энергетическая политика. URL: <https://energypolicy.ru/klyuchevye-tendenczii-potrebleniya-energii-v-xxi-veke/energetika/2021/12/21/>.
4. Мировой энергетический кризис: кто виноват и что делать? // Энергетическая политика. URL: <https://energypolicy.ru/mirovoj-energeticheskij-krizis-kto-vinovat-i-cto-delat/business/2022/13/16/>.
5. Настоящий кризис в энергетике разразится в 2023 году // Иносми. URL: <https://inosmi.ru/20221029/energetika-257305977.html>.
6. Развитие возобновляемой энергетики на фоне энергетических кризисов // Энергетические тренды: Сборник аналитического центра при Правительстве РФ. URL: <https://e-cis.info/upload/iblock/3c6/3c646cea557b605472bb2527e3d7dd61.pdf?ysclid=I9gtvrefwb811825781>.
7. Эксперты оценили последствия энергетической войны Европы с Россией в 1,6 трлн евро // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2022/10/05/943914-eksperti-otsenili-posledstviya-energeticheskoi-voini>.
8. Энергетический кризис 1973 года // Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/1973-energy-crisis-definition-5222090>.
9. Энергетический кризис как новая черта энергоперехода // Энергетическая политика. URL: <https://energypolicy.ru/wp-content/uploads/2022/02/%E2%84%962168-2022.pdf?ysclid=I9grt7grcn259242641>.
10. Energy Production and Consumption. URL: <https://ourworldindata.org/energy-production-consumption#how-much-energy-does-the-world-consu>.

Статья поступила в редакцию в феврале 2023 года.

DOI: 10.17747/2311-7184-2023-1-24-27

УДК 316.354:351/354



Креативность как ключевая характеристика современного лидера

Е.А. Тен, студент,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

(Москва, Россия). ORCID: 0000-0001-6880-912X.

225337@fa.ru

Аннотация. В условиях возрастающей конкуренции в международном бизнесе лидеры с творческим мышлением, способные генерировать и реализовывать креативные идеи, становятся все более востребованными. Современный лидер, воплощающий в жизнь творческие идеи, может привести свою команду к высоким эффективным результатам. В связи с этим цель исследования формулируется как анализ понимания роли лидера в организации, способного повлиять на команду для генерации креативных идей. В ходе работы автором был осуществлен теоретический анализ зарубежных литературных источников, обобщен зарубежный научный опыт. Главный вывод исследования: эффективное использование перспективных идей в организационных условиях требует проактивного лидерства, которое включает в себя овладение компетенциями соответствующих агентов изменений, поскольку разработка новых идей способствует более эффективному управлению процессом изменений. Руководитель должен осуществить не только психологическую поддержку своих подчиненных в плане реализации их новаторских идей, но и обеспечить их всеми необходимыми ресурсами для воплощения этих идей.

Ключевые слова: лидерство, творчество, инновации, агент изменений.

Abstract. In the conditions of increasing competition in international business, leaders with creative thinking, capable of generating and implementing creative ideas, are becoming more and more in demand. A modern leader who brings creative ideas to life is able to lead his team to high effective results. Hence, the purpose of the study is formulated as an analysis of understanding the role of a leader in an organization who can influence the team to generate creative ideas. In the course of solving the problem, the author carried out a theoretical analysis of literary sources, summarized foreign scientific experience. The main conclusion of the study: the effective use of promising ideas in organizational conditions requires active leadership, which includes mastering the competencies of the relevant agents of change, since the development of new ideas contributes to more effective management of the process of change. The manager must provide not only psychological support to his subordinates in terms of their implementation.

Keywords: leadership, creativity, innovation, agent of change.

В эпоху революции 4.0 на организационном уровне стратегические приоритеты в международном бизнесе включают: инновационные преобразования (внедрение и использование цифровых технологий), технологический прогресс (искусственный интеллект и большие данные), автоматизацию и роботизацию работы, прорывные технологии, постепенно развивающийся новый тип организационной культуры, более гибкие методы работы, развитие человеческого потенциала. В связи с этим современные руководители должны оперативно и грамотно реагировать на изменения в международной бизнес-среде [3]. С точки зрения автора настоящей работы, подход к пониманию лидерства, основанный на широком использовании креативного потенциала команды, способен помочь руководителю в решении обозначенных стратегических задач современного менеджмента.

Цель исследования – анализ понимания роли лидера в организации как субъекта управления, способного повлиять на объект управления (команду) для генерации креативных идей.

Методы исследования включают общенаучные методы – анализ, синтез, сравнение. В ходе работы был осуществлен теоретический анализ литературных источников, обобщен зарубежный опыт.

Центральные вопросы исследования зарубежных авторов сконцентрированы на следующих проблемах: как руководитель организации может содействовать успешной реализации творческих идей, способных разрешить проблемы в управлении организацией в связи с вызовами четвертой промышленной революции? Возможно ли превращение перспективных творческих идей в инновации, которые могут помочь компании справиться с проблемами и достичь более высоких результатов?

Тема креативности популярна в зарубежной науке уже третье десятилетие [1; 5; 18]. Большинство исследований проблемы креативности в организационном поведении рассматривают креативность как сочетание новизны и потенциальной полезности [4; 17]. Само понятие креативности подразумевает, что для того, чтобы идея была подлинно творческой, она должна быть реализована в конкретных проектах и положительно оценена заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

В контексте теории лидерства норвежский ученый М. Скерлавай предложил термин «идеи с высоким потенциалом», подразумевая идеи, которые, во-первых, обладают высшей степенью новизны по сравнению с традиционными, а во-вторых, имеют высокую потенциальную полезность для ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров) [18]. Ученый отмечает, что воспринимаемая потенциальная полезность и реальная потенци-

альная полезность идей редко совпадают. Более того, идеи редко рождаются в самых ценных с точки зрения новизны формах; скорее, они становятся новыми или полезными по мере того, как люди работают над ними, расширяя, формируя, смешивая их, чтобы выделить и усилить их наиболее ценные значения [18].

Если руководитель хочет использовать креативный подход к лидерству, то ему следует учитывать следующие моменты.

1. Внедрение инноваций и использование перспективных идей требует последовательного отстаивания идей [8] и развития навыков организации изменений, предполагающих глубокое понимание контекста, процесса и природы изменений, которые потребуются, чтобы извлечь выгоду из новой идеи.

2. «Поддерживающее руководство» [7] может повысить шансы на успешное использование перспективных идей, предоставляя поддержку, ориентированную как на задачи, так и на роли, связанные с аспектами распределения ресурсов, мотивационными подсказками и ролевым моделированием.

3. Использование творческого потенциала – это «многопользовательская игра» [14], в которой очень важна возможность наблюдать за сценой с разных углов зрения. Лидеры должны понимать и получать инструкции о своей роли фасилитаторов, используя различные методы работы с идеями, в том числе гибкое мышление и мышление, основанное на дизайне [16].

4. Руководители должны создавать рабочую среду, которая вдохновляет сотрудников демонстрировать и раскрывать свой наивысший проактивный потенциал [13] путем предоставления поддержки, ориентированной как на задачи, так и на роли, в отношении аспектов распределения ресурсов, мотивационных подсказок и ролевого моделирования.

Использование перспективных идей – это, по сути, процесс управления изменениями. Идеи с высоким потенциалом никогда не рождаются в вакууме, и они неизменно конкурируют (и связываются) с другими идеями за время, интеллектуальные, финансовые и другие необходимые ресурсы. Идеи с высоким потенциалом также имеют последствия для существующих идей и людей, связанных с ними [18].

Использование перспективных идей требует поддержки и помощи лидеров. Лидеры должны служить проводниками изменений в организации, ориентированной на инновационный путь развития. Им также необходимо дать другим сотрудникам возможность внести свой вклад в использование творческих идей. Один из важных способов сделать это – практиковать так называемый поддерживающий надзор, который можно определить как степень, в которой сотрудники считают, что их руководители искренне ценят их вклад и заботятся об их благополучии [18]. Поддерживающий надзор включает в себя поведение, ориентированное как на задачи, так и на отношения и инструментальные, социально-эмоциональные формы поддержки [2; 5]. Поддерживающие руководители позволяют своим сотрудникам извлечь выгоду из творческих идей с высоким потенциалом, предоставляя ресурсы, мотивационную поддержку и выступая в качестве образцов для подражания.

Что касается распределения ресурсов, поддерживающие лидеры предоставляют сотрудникам доступ к тем ресурсам, которые необходимы для успешной реализации идей (оптимальное количество времени, советы, средства, оборудование, консультации с экспертами и т.д.). Мотивационная поддержка относится к стимулированию восприятия сотрудниками своей компетентности и взаимосвязи, в то время как ролевое моделирование увеличивает воспринимаемую проблему, заставляя менеджеров самим демонстрировать поведение, связанное с инновациями.

Модель случайных вариаций творчества постулирует, что генерация креативных идей происходит из расходящихся исходных данных, которые увеличивают вариативность идей, тем самым повышая вероятность того, что одна из идей рабочей группы станет радикальным прорывом, явно направленным на успешный творческий продукт [18]. С. Харвей разработал теоретическую диалектическую модель, которая рассматривает интеграцию точек зрения членов группы, определяемую как творческий синтез, как основу для новых, прорывных и перспективных идей [14]. Члены команды должны использовать свои способности: когнитивные (то есть способности отдельных членов генерировать идеи), социальные (то есть специфический состав группы) и средовые (то есть степень, в которой организационная среда поддерживает и мотивирует членов группы), чтобы способствовать созданию значимых результатов [14]. Хотя творческий синтез является предпосылкой для этого результата, он сам по себе недостаточен в качестве способа обеспечения капитализации высокопотенциальных идей [18]. Когда прорывные идеи переходят от творческих команд в более широкое организационное пространство, им требуется помощь всех доступных источников, чтобы они могли быть воплощены.

В своем исследовании глобальной компании по производству потребительских товаров И. Раут и А. Набергой [16] описывают дизайн-мышление руководителя как многосторонний процесс осмысления для извлечения выгоды из перспективных идей. На этом пути идеи нуждаются в оценке заинтересованными сторонами (включая стейкхолдеров), которые часто придерживаются противоположных взглядов. В качестве ключевого урока лидерства, направленного на содействие капитализации творческих идей с высоким потенциалом, дизайн-мышление приобретает ценность, когда оно функционально применяется как способ точного описания того, как работает такая капитализация, когда лидеры активно содействуют ориентированному на человека инновационному пути.

В настоящее время в зарубежной литературе развиваются новые подходы к лидерству, включая в концепцию лидерства такие концепты, как дизайн-мышление, культурный интеллект [2; 10], кольца взаимности [6] и другие инструменты для совместной командной работы, которые способствуют осмыслению перспектив и повышенной коллективной сплоченности [18].

Лидерам необходимо способствовать проактивному поведению сотрудников. Если множественность точек зрения представляет собой «кремний» творческого процесса, то активное поведение сотрудников – его «топливо». Проактивное поведение все чаще рассматривается как важнейший компонент качественной работы и ассоциируется с желаемыми организационными результатами, включая творчество [15]. Из-за своей настой-

чивой и устойчивой природы активное поведение сотрудников является важным фактором, способствующим извлечению выгоды из перспективных идей.

Дж. Худоверник, М. Черне и М. Шкерлавай разработали модель, в которой детерминанты активного поведения сотрудников, организованного в структуре организации, следующие: (1) активная личность, способная на личную инициативу, ответственная и одаренная (потенциал); (2) ролевой охват, самооэффективность и когнитивно-мотивационные процессы (мотивация); (3) гибкая ролевая ориентация, автономия, доверие, социальные связи, взаимозависимость задач, сложность задач и активное поведение коллег (возможность) [13].

Как правило, организации, которые успешно извлекают выгоду из творческих идей с высоким потенциалом, обладают набором разнообразных и конкретных институциональных практик, направленных на мотивацию проактивного поведения сотрудников. Руководители, которые полагаются на инициативу сотрудников, должны рассматривать описанную выше модель как систему взаимосвязанных действий, активных на нескольких уровнях – индивидуальном, командном и организационном.

Обзор зарубежной литературы свидетельствует, что для успешной реализации творческих идей с высоким потенциалом в организационных условиях требуется по крайней мере четыре группы лидерских компетенций:

- 1) активное лидерство, которое включает в себя владение компетенциями агентов изменений, поскольку новые идеи требуют управления процессом организационных изменений;
- 2) поддерживающее лидерство в измерениях, ориентированных на задачи и людей, которое не только требует от лидеров предоставления ресурсов и других видов поддержки, но также ждет, чтобы лидеры могли вовлечь сотрудников в групповую работу на основе ценности взаимного доверия и взаимопомощи;
- 3) содействие проактивному поведению сотрудников;
- 4) признание руководством природы извлечения выгоды из творчества как социального процесса, который требует вовлечения множества точек зрения и различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Практические рекомендации состоят в необходимости разработки учебных программ, использующих, во-первых, новейшие методы обучения (например, тематические исследования, симуляторы) [9], направленные на обучение и воспитание лидеров, действующих в условиях нового инновационного типа экономики в контексте развития четвертой промышленной революции. Во-вторых, лидеров необходимо отбирать, постоянно развивать и продвигать на основе поддерживающего и помогающего поведения со стороны руководства компании [12]. В-третьих, извлечение выгоды из творческих идей с высоким потенциалом – это социальный процесс. Здесь важно учитывать ценностные ориентиры и нормы участников этого процесса, избегая недопонимания и повышая умение эффективно разрешать конфликты. Очень важно развивать доверительные отношения между лидером и его командой.

Таким образом, использование перспективных творческих идей для решения управленческих проблем требует от современного менеджера овладения лидерскими качествами нового формата.

Использованные источники

1. *Иванов В.Н., Яковлева Е.В.* Креативно-творческое лидерство менеджера как управленческая компетенция: ценностно-ориентированный подход. Ч. I // Омский научный вестник. Сер.: Общество. История. Современность. 2019. Т. 4. № 3. С. 139–143.
2. *Солдатова Е.Л., Чипеева Н.А.* Эмоциональный интеллект и креативность в структуре способностей // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Психология. 2017. Т. 10. № 2. С. 5–14.
3. *Шатилов А.Б.* Современное политическое лидерство: возможности и ограничения // Вестник Московского университета. Сер.: Социология и политология. 2020. Т. 26. № 2. С. 144–155.
4. *Anderson N., Potočník K., Zhou J.* Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. Prospective commentary and guiding framework // Journal of Management. 2014. No 40 (5). P. 1297–1333.
5. *Amabile T., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J.* Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support // The Leadership Quarterly. 2004. No 15 (1). P. 5–32.
6. *Baker W.E., Bulkley N.* Paying it forward vs. rewarding reputation: Mechanisms of generalized reciprocity // Organization Science. 2014. No 25 (5). P. 1493–1510.
7. *Buch R., Kuvaas B.* Economic and social leader – Member exchange, and creativity at work // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Eds. by M. Škerlavaj et al. UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
8. *Černe M., Kaše R., Škerlavaj M.* This idea rocks! Idea championing in teams // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations. Cheltenham / Eds. by M. Škerlavaj et al. UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
9. *Dysvik A., Carlsen A., Škerlavaj M.* Rings of fire: Training for systems thinking and broadened impact // The Cambridge handbook of workplace training and employee development / Ed. by K. G. Brown. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.
10. *Earley P.C., Ang S.* Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford: Stanford University Press, 2003.
11. *Harvey S.* Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity // Academy of Management Review. 2014. No 39 (3). P. 324–343.

12. *Hogan R., Kaiser R.B.* What we know about leadership // Review of General Psychology. 2005. No 9 (2).
13. *Hudovernik J., Škerlavaj M., Černe M.* Proactive employee behaviors and idea implementation: Three automotive industry cases // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Ed. by M. Škerlavaj et al. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
14. *Mørk B.E., Hoholm T.* From breakthroughs in knowledge to integration in medical practices // Creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Ed. by M. Škerlavaj et al. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016.
15. *Ohly S., Fritz C.* Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multilevel study // Journal of Organizational Behavior. 2010. No 31 (4). P. 543–565.
16. *Rauth I., Nabergoj A.S.* Design thinking workshops: A way to facilitate sensemaking and idea development across organizational levels // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Ed. by M. Škerlavaj et al. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
17. *Simonton D.K.* Creativity in science: Chance, logic, genius, and zeitgeist. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
18. *Škerlavaj M.* Four leadership lessons about capitalizing on high-potential ideas // Forefront, looking ahead: Research-based answers to contemporary uncertainties of management / Ed. by A. Sasson. Oslo, Publisher: Universitetsforlaget, 2018. P. 179–196.

Статья поступила в редакцию в январе 2023 года.

DOI: 10.17747/2311-7184-2023-1-28-31

УДК 658



Управление предприятием в условиях неопределенности и кризиса

Е.И. Халилов, директор ТОО «Шыгыс Строй Проект» (г. Алтай, Казахстан).

ORCID: 0000-0003-2030-0118.

egor.khalilov@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию сущности и содержания антикризисного управления в современной экономике. На основе анализа существующих трактовок понятия «антикризисное управление», данных зарубежными и отечественными учеными, в статье представлено авторское определение этого понятия. На основе исследования существующих в экономической науке подходов к трактовке понятий «кризис» и «антикризисное управление» предложена авторская трактовка этих явлений. Также автором определены цели, задачи, принципы и тенденции антикризисного управления в современных условиях экономического развития России, так как именно система антикризисного управления позволит организовать рациональное управление отечественными предприятиями. Выявлены основные проблемы антикризисного управления в условиях пандемии коронавирусной инфекции, а также функционирования отечественных предприятий в условиях экономических санкций, введенных против России западными странами.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, экономика, кризисные явления, управленческая наука.

Enterprise management in conditions of uncertainty and crisis

E.I. Khalilov, director, "Shygys Sstroy Project" LLP (Altay, Kazakhstan)

ORCID: 0000-0003-2030-0118.

egor.khalilov@gmail.com

Abstract. This article is devoted to the study of the essence and content of crisis management in the modern economy. Based on the analysis of existing interpretations of the concept of "crisis management", given by foreign and domestic scientists, we have given the author's definition of this concept. Based on the study of existing approaches in economics to the interpretation of the concepts of "crisis" and "crisis management", the author's interpretation of these phenomena is given in the article. Also in the article, the author defines the goals, objectives, principles and trends of anti-crisis management in modern conditions of economic development of Russia, since it is the anti-crisis management system that will allow organizing rational management of domestic enterprises. The main problems of anti-crisis management in the conditions of the coronavirus pandemic, as well as the functioning of domestic enterprises in the conditions of economic sanctions imposed against Russia by Western countries, have been identified.

Keywords: crisis, crisis management, economy, crisis phenomena, management science.

Актуальность исследования и темы научной статьи связана с тем, что сложные политические и экономические отношения России с США и Евросоюзом, введение против промышленного и финансового секторов России экономических санкций, пандемия коронавирусной инфекции поставили большинство российских предприятий в сложное финансовое и экономическое положение. Эти процессы в условиях глобализации способствовали росту неплатежеспособности и банкротству многих российских предприятий малого и среднего бизнеса. Все это свидетельствует о том, что в современных сложных экономических условиях возрастает роль антикризисного управления на российских предприятиях для формирования тенденций их устойчивого развития [11].

Возникновению кризиса способствуют различные экономические факторы, благодаря которым возрастают и увеличиваются сложности и риски корпоративного управления на предприятиях. Эти факторы являются сугубо объективными. Однако в экономической и производственной деятельности любого предприятия существуют различные варианты для профилактики и выхода из кризисной ситуации. Также для успешного выхода из кризиса на предприятиях могут проводиться различные инновационные преобразования. Но также для каждого предприятия существует угроза углубления кризиса, перехода одного кризиса в другой, усиления его разрушительных тенденций.

Все вышеизложенное определяет актуальность статьи, направленной на исследование сущности и содержания антикризисного управления в современных условиях экономического развития Российской Федерации, связанных с обострением политической ситуации со странами Запада и пандемией коронавирусной инфекции, что затронуло всю экономику страны.

Целью статьи является определение сущности и содержания антикризисного управления в современных условиях, выявление тенденций антикризисного управления в современных условиях, установление факторов эффективного антикризисного управления в современных условиях.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучены сущности и содержания антикризисного управления в современной экономике;
- определены цели, задачи, принципы и тенденции антикризисного управления в современных условиях экономического развития России;
- выявлены основные проблемы антикризисного управления в условиях пандемии коронавирусной инфекции, а также функционирования отечественных предприятий в условиях экономических санкций, введенных против России западными странами.

Методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся вопросами антикризисного управления [1–11]. Использованы методы системного и ситуационного анализа.

Научная новизна исследования определяется тем, что в рамках настоящей статьи была предложена авторская трактовка понятия «антикризисное управление», а также разработаны мероприятия по антикризисному управлению на российских предприятиях, а именно [1]:

- с учетом специфики системы антикризисного управления на отечественных предприятиях была дана трактовка определения антикризисного управления;
- предложена совокупность методических рекомендаций по совершенствованию процессов антикризисного управления.

Основная гипотеза, выдвигаемая автором, заключается в следующем: так же, как и все природные явления, экономика подвержена цикличности, а значит, и кризисным ситуациям. Именно наука антикризисного управления призвана учитывать кризисные ситуации в экономике, так как необходим профессиональный подход к антикризисному управлению, что предполагает принимать во внимание возможность и реальность кризиса.

Антикризисное управление – это область современного менеджмента, направленная на выявление кризисных ситуаций, угрожающих функционированию предприятия, минимизацию последствий возникших кризисных явлений и применение всех возможных резервов, инструментов и методов для дальнейшего развития организации.

Современная экономическая ситуация в России отличается финансовой нестабильностью, инфляцией, циклически меняющимися фазами рецессии и депрессии, небольшим увеличением объемов производства. Эти тенденции подвергают экономическую деятельность российских предприятий всевозможным рискам из-за кризисных явлений. Массовое банкротство российских предприятий ограничивает и нейтрализует любые возможные мероприятия по выводу российской экономики из кризисной ситуации. Поэтому на первый план выступает необходимость использования экономических методов системы антикризисного управления на предприятиях, а также их основных принципов [3].

Основным назначением системы антикризисного управления, по мнению автора, является деятельность, направленная на:

- своевременную диагностику и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия в докризисный период и разработку необходимых мер для предотвращения и минимизации кризисных явлений, оказывающих влияние на экономическую и хозяйственную деятельность предприятия;
- профилактику банкротства предприятия;
- улучшение финансового состояния предприятия.

Для решения указанных проблем антикризисное управление опирается на следующие принципы: непрерывное реагирование на тревогу, профилактический характер действия, срочность и адекватность реагирования, сложность решений, альтернативность действия и соблюдение управления, приоритет использования внутренних ресурсов, оптимизацию внешней санации, эффективность [8].

Теория антикризисного управления предполагает использование следующих методов, позволяющих рационально управлять кризисными явлениями на предприятии: диагностика и профилактика кризисных явлений, их преодоление, разработка и принятие стратегии дальнейшего развития бизнеса, применение различных нестандартных методов в управлении.

Таким образом, можно отметить, что антикризисное управление является конструктивной реакцией на выявленные изменения, которые приводят к банкротству предприятия или ухудшению его финансово-хозяйственной деятельности. Для реализации своей основной функции по управлению кризисными явлениями на предприятии необходимо принимать эффективные управленческие решения, предполагающие сравнительный анализ объема потраченных ресурсов и уровня достижения поставленных целей.

Система антикризисного управления на предприятии опирается на информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, финансово-экономическую систему показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

На основе анализа внутренней и внешней среды предприятия в системе антикризисного управления разрабатываются меры по выводу предприятия из кризисного состояния и улучшению его финансово-хозяйственной деятельности [6].

На начальном этапе анализа финансово-экономической деятельности предприятия проводится диагностика кризисной ситуации, определение соответствующих целей и задач, а также оценка ресурсов, ограничений и рисков, что является первым шагом к решению проблемы или ее локализации. Идентификация проблемных мест в некоторых случаях может проходить в несколько этапов с процедурой установления промежуточных решений.

Следующим этапом системы антикризисного управления на предприятии является разработка и реализация антикризисной программы.

Однако на текущем этапе лица, принимающие решения, могут столкнуться с проблемой отсутствия возможностей для улучшения состояния предприятия. Таким образом, базовый аппарат аналитических функций должен

быть расширен. При отсутствии очевидных возможностей возникает задача поиска скрытых (собственных) связей между различными показателями экономической и производственной деятельности предприятия с целью влияния на другие показатели. Эта проблема может быть решена с помощью использования метода факторного анализа [5].

Выполнив описанную выше процедуру, можно выявить скрытые связи между различными показателями. Анализируя эти взаимодействия, можно найти способы улучшения определенных бизнес-показателей, изменения которых напрямую влияют друг на друга.

Таким образом, можно дать определение понятия «антикризисное управление»: это комплексная экономическая категория, это современная область управления, направленная на прогнозирование кризисных ситуаций, угрожающих функционированию экономического актива, минимизацию последствий возникших кризисных явлений и использование различных резервов для дальнейшего развития организации.

Потребность в кризисном управлении определяется наличием или угрозой кризиса, поэтому целями антикризисного управления являются [7]:

- определение опасности кризиса;
- обеспечение выживания бизнеса в краткосрочной перспективе (кризисный период);
- финансовое оздоровление и восстановление потенциала предприятия.

Развитие рыночной экономики предполагает, что нерегулярность процесса функционирования и возникновение кризисных ситуаций следует рассматривать как общую модель, связанную с характером жизненного цикла предприятия.

Технология антикризисного управления – это постоянно реализуемый комплекс мер по профилактике и преодолению кризиса, снижению его негативных последствий. Она включает как аналитическую, так и организационную деятельность.

Для совершенствования методических аспектов системы антикризисного управления на предприятии автором предлагаются следующие методические подходы:

- для определения предкризисного состояния предприятия предлагается использовать дополнительные индикаторы и показатели для оценки внешней среды предприятия, так как использование только методов финансовой диагностики в антикризисном управлении предприятием в условиях современной динамично развивающейся экономики и конкуренции может привести к искажениям в финансовой отчетности и к неправильным последствиям, в первую очередь с точки зрения привлечения клиентов и стоимости услуг;
- использование в антикризисном управлении предприятием системного подхода, позволяющего применить бизнес-модели в кризисных сценариях и обеспечить использование в совокупности инструментов диагностики внешней и внутренней среды предприятия;
- проведение индивидуализации выбора сценария антикризисного управления предприятием, который учитывал бы неоднородность бизнеса (в том числе и качества управления) в современных кризисных условиях экономического развития, когда есть компании с низким долгом и поддерживающие спрос, компании со стабильным спросом, но испытывающие трудности в обслуживании накопленного долга, компании со сниженным спросом и способные исправить расхождения в государственных и рыночных подходах к антикризисному управлению.

Поэтому можно предположить, что антикризисное управление выявляет все недостатки и скрытые резервы финансового управления на предприятии и создает средства для развития новых процессов развития. Особенно важно выбрать и выстроить рациональную стратегию [9].

Антикризисное управление начинается тогда, когда во внешней среде предприятия начинают происходить серьезные изменения, которые могут привести к банкротству.

Обобщая освещенные точки зрения исследователей в области антикризисного управления, необходимо отметить, что хорошо организованная и сложно структурированная система, состоящая из механизмов антикризисного управления, экономических, организационных мер и инструментов, создает благоприятные условия для улучшения экономической устойчивости предприятия, а в случае невозможности стабилизации обеспечивает рациональный процесс ликвидации несостоятельного предприятия [10]. В своей основе антикризисное управление представляет собой регулярную (традиционную) систему управления, в которую включены элементы антикризисного управления, в совокупности составляющие механизм антикризисного управления как комплексную систему воздействия на кризисные явления. При этом, в отличие от традиционной системы управления предприятием, антикризисное управление осуществляется в условиях высокого темпа изменения состояния внешней среды, общей неустойчивости, непредсказуемости кризисной ситуации и возникающих управленческих проблем. В кризисный период информационная среда отличается недостоверностью и недостаточностью, что сказывается на характере принимаемых управленческих решений, организационной структуре и подходе к процессу управления в целом.

Указанные особенности должны находить отражение в организационно-экономическом механизме антикризисного управления устойчивостью предприятия.

Использованные источники

1. *Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верецагина Л.С.* Антикризисное управление. М.: Т8 RUGRAM, 2020.
2. *Бжассо А.А., Котлярова О.А.* Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях // Экономика и бизнес. Теория и практика. 2020. Т. 2-1(60). 153–156.
3. *Бобылева А.З.* Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: в 2 ч. Ч. 1. М.: Юрайт, 2020.
4. *Никулин К.* Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. М.: ЛитРес, 2020.
5. *Сунцова Д.* Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей. М.: Альпина Паблишер, 2020.
6. *Тихонова М.А., Саркисян Ж.М.* Реактивный подход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации // Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене: сборник материалов МНПК. М.: ИПР РАН, 2020.
7. *Хоружий Л.И., Кокорев Н.А., Турчаева И.Н.* Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления. М.: Инфра-М, 2019.
8. *Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н.* Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество. 2019. № 4-5. С. 44–53.
9. *Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E.* Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance // International Entrepreneurship and Management Journal. 2018. Vol. 16. P. 165–194.
10. *Brown R., Lee N.* Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // Journal of Business Research. 2019. Vol. 99. P. 37–45.
11. *Cankurtaran P., Beverland M.* Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 88. P. 255–260.

Статья поступила в редакцию в феврале 2023 года.