

субъектов. Изменение внутренних стандартов ведущих предприятий в части эко-дизайна, обращения с отходами, энергоэффективности будут способствовать внедрению экологических инноваций, что обеспечит повышение конкурентоспособности промышленных организаций.

Активизация инновационной деятельности связана с интеграционными возможностями государства в условиях ЕАЭС. Целесообразным представляется создание евразийской технологической платформы по зеленым технологиям для поддержки белорусских зеленых технологий; введение экологической маркировки «зеленая продукция ЕАЭС»; создание банковских кредитных продуктов для финансирования экоинноваций (например, EU Loan&Guarantee Service направлен на кредитование покупки зеленых товаров, Equity Instrument for research and innovation сконцентрирован на начальной фазе становления предприятия, выпускающего экоинновационную продукцию).

Таким образом, при обоюдной заинтересованности государства и субъектов хозяйствования экологические инновации могут выступать инструментом обеспечения устойчивого развития Республики Беларусь.

## Литература

1. Об утверждении Национального плана действий по развитию «зеленой» экономики в Республике Беларусь до 2020 года [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 21 дек. 2016 г., № 1061 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21601061&p1=1>. – Дата доступа: 26.08.2019.
2. Статистический ежегодник Гомельской области 2018: статистический сборник / Главное статистическое управление по Гомельской области. – Гомель: Главное статистическое управление по Гомельской области, 2018. – 460 с.
3. Назарова, У. И. Зарубежный опыт применения эко-инноваций/ У. И. Назарова// Московский экономический журнал. – №5. – 2019.– С. 93-107.

УДК 331.108.2

**И.В. Глухова**

*gluirina@mail.ru*

*Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины, Беларусь*

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНД ПРИ АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В статье рассмотрены подходы к формированию антикризисной команды (штаба) в процессе действия существующей и применения новой организационной структуры управления в субъекте хозяйствования. Определены признаки перехода рабочей группы структурного подразделения организации в команду. Сформулирована совокупность критериев, использование которых антикризисным управляющим позволит осуществить рациональный подбор кадров в антикризисную команду (штаб). В качестве наиболее успешного инструмента, обеспечивающего ее эффективную деятельность выступает использование интеллект-карт.

Ключевой фигурой процедур антикризисного управления является антикризисный управляющий, осуществляющий свою деятельность в рамках действующего законодательства Республики Беларусь. Его основные направления деятельности и реализуемые в их рамках функции определены в ряде нормативно-правых актов, включая Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» и Правила профессиональной деятельности и деловой этики антикризисного управляющего-члена Белорусского общественного объединения специалистов по антикризисному

управлению и банкротству (БООСАУБ) [1, 2]. Однако в законодательной базе отсутствуют какие-либо рекомендации в части применения различного методического обеспечения для решения задач антикризисного управления организацией, включающего методы, способы, приемы и т.п. Это и обуславливает актуальность исследования подходов к формированию и использованию инструментов эффективного кризис-менеджмента.

Перед антикризисным управляющим стоит непростая задача – сформировать команду специалистов-профессионалов, с одной стороны, и обеспечить ее набором инструментов, позволяющих в кратчайшие сроки принимать решения и обеспечивать их эффективную реализацию, – с другой. Рассмотрим более подробно данные составляющие.

Персонал структурных подразделений (функциональных зон) организации представляет собой группы людей, объединенных общими целями, задачами, взаимосвязанными функциями, которые коммуницируют между собой в процессе трудовой деятельности. С позиции теории менеджмента и организационного поведения они являются, как правило, рабочими группами, которые в потенциале могут быть трансформированы в высокоэффективную антикризисную команду (штаб). В рамках антикризисного управления необходимо, прежде всего, определиться с формой ее организации:

- формирование антикризисной команды в каждом структурном подразделении в рамках действующей организационной структуры;
- создание единой антикризисной команды при одновременной трансформации классической бюрократической структуры в проектную или матричную.

В первом случае возникает объективная необходимость в четкой формулировке признаков превращения рабочей группы в антикризисную команду, во втором – выработке подхода с определением критериев отбора кандидатов в антикризисную команду (штаб).

В качестве признаков, по которым можно судить о становлении команды в структурном подразделении (функциональной зоне), выступают:

- наличие четких поставленных согласованных краткосрочных целей в рамках генеральной цели;
- согласованность и скоординированность действий, которые приводят к достижению поставленных целей;
- позиционирование членами группы руководителя как авторитетного лидера, доверие к которому постоянно возрастает;
- переход подразделения в разряд элитного в сравнении с аналогичными структурами в организации и формирование высокого уровня приверженности группе;
- престиж работы в команде с профессионалами.

При формировании перечня критериев отбора кадров в антикризисную команду (штаб) следует учитывать тот факт, что ее деятельность будет осуществляться в условиях высокой неопределенности внешней и внутренней среды и повышенного риска. К числу наиболее важных из них с точки зрения автора статьи можно отнести:

- совокупность профессиональных знаний и практического опыта в некоторой сфере деятельности;
- гибкость мышления сотрудника и быструю адаптацию к резким изменениям факторов внешней и внутренней среды;
- наличие нестандартного видения развития ситуации;
- высокую степень психологической устойчивости, в том числе стрессоустойчивости;
- готовность к принятию решений в кратчайшие сроки и ответственности за их реализацию;
- непрерывное обучение, направленное на совершенствование профессиональных знаний;
- желание работать в команде и интегрировать свои знания в общую «копилку знаний» команды.

При использовании любой формы организации антикризисного управления антикризисный менеджер должен сформировать методический инструментарий,

позволяющий команде (штабу) генерировать идеи, производить отбор наиболее рациональной из них и разрабатывать тактические мероприятия по ее реализации. В этом случае следует предусмотреть ряд универсальных методов (приемов), которые могли бы стать основой принятия управленческих решений как в индивидуальном, так и в коллективном формате. Одним из таких методов, позволяющих активизировать мышление посредством использования разных видов человеческого интеллекта, является составление интеллект-карт.

Согласно автору теории интеллект-карт (MindMaps) Т. Бьюзену «... интеллект-карта – это универсальный визуально-графический инструмент мышления, который стимулирует креативность и помогает формулировать идеи, способные привести к освоению новых методов ведения бизнеса, решению проблем, формированию дееспособной команды, повышению эффективности управления бизнесом [3, с. 23].

Основными функциями интеллект-карт, которые могут быть реализованы в процессе антикризисного управления выступают:

- формирование целостного мышления у членов антикризисной команды (группы, штаба);
- активация и раскрытие творческого потенциала сотрудников в результате формирования условий для творческого прорыва;
- преодоление паттернов поведения работников при принятии решений;
- контроль эмоционального состояния работников в условиях повышенных психоэмоциональных нагрузок при антикризисном управлении.

Следует отметить, что интеллект-карты в рамках организации деятельности антикризисной команды (группы, штаба) могут быть индивидуальными и командными (групповыми). Первые разрабатываются непосредственно сотрудником организации для планирования своих действий в рамках выполнения возложенных функций, а вторые – при планировании общей (коллективной) работы подразделения в целом.

В качестве преимуществ разработки коллективной интеллект-карты выступают:

- наличие возможности организации эффективного индивидуального тайм-менеджмента;
- максимальная концентрация на поставленных целях и задачах;
- четкое определение обязанностей и ответственности каждого участника команды;
- возможность оценки работником функций и ответственности его коллег, а также взаимосвязи между ними;
- слаженность деятельности команды (группы, штаба);
- стимулирование сотрудников к высокопроизводительному индивидуальному и коллективному труду;
- снижение уровня социальной напряженности в коллективе.

Таким образом, интеллект-карты являются инструментом, который позволяет сформировать антикризисную команду (группу, штаб) и обеспечить ее эффективное функционирование при одновременном нивелировании внутренних и внешних факторов, отрицательно воздействующих на поведение и действия сотрудников в условиях повышенного уровня неопределенности ситуации и риска. Их применение позволит руководителю максимально эффективно скоординировать действия подчиненных по ресурсам и времени, а также простимулировать к высокопроизводительному труду посредством актуализации внутренних мотивов каждого.

## Литература

1. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Респ. Беларусь от 14 июля 2012 г. № 415-3 [Электронный ресурс] / Нац. Центр правовой формы информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2005. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11200415>. – Дата доступа: 21.09.2019.

2. Правила профессиональной деятельности и деловой этики антикризисного управляющего-члена БООСАУБ: утв. реш. конф. БООСАУБ от 7 апр. 2006 г., прот. №1 [Электронный ресурс]. – Минск, 2019. – Режим доступа: <https://bankrot.by/zak/154><https://bankrot.by/zak/154>. – Дата доступа: 22.09.2019.

3. Бьюзен, Т. Супермышление в бизнесе / Т. Бьюзен, К. Гриффитс; пер с англ. Ю.И. Герасимчик. – Минск: Попурри, 2014. – 304 с.

УДК 332

**Д.Г. Гончерёнок**

*goncherenokdg@smt.by*

*Институт бизнеса Белорусского государственного университета, Беларусь*

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ**

В статье рассматриваются подходы к определению сущности экономической безопасности субъектов хозяйствования, анализируется эволюция понятия «экономическая безопасность субъекта хозяйствования» ее основные результаты, намечаются дальнейшие перспективные направления формирования категории «экономическая безопасность субъекта хозяйствования».

На территории постсоветского пространства интерес к теоретическим вопросам и практическим аспектам экономической безопасности появился сравнительно недавно. В отечественной научной литературе встречается достаточно большое количество определений экономической безопасности, но их анализ показывает, что они сформулированы на основе четырёх понятий: «независимость» или «суверенитет», «интересы», «конкурентоспособность» и «состояние экономики»[1].

Семантика словосочетания «экономическая безопасность» такова, что под этой категорией следует понимать состояние безопасности какого-либо объекта в экономической сфере. Толковый словарь Ожегова определяет безопасность как «состояние, при котором не угрожает опасность, защита от опасности». Само понятие «экономическая безопасность» имеет очень широкое значение. Составляющие этого понятия содержат в себе сразу два аспекта: экономика и безопасность. В связи с этим под экономической безопасностью объекта необходимо предполагать такое состояние, которое обеспечивает его защиту от опасности в экономической сфере, или, иными словами, устойчивость к воздействию внутренних и внешних факторов. Вопрос безопасности охватывают широкий спектр деятельности общества, направленный на защиту различных сфер интересов, начиная с безопасности личности и заканчивая международной безопасностью. В общем случае, безопасность - это отсутствие опасности, предупреждение, ослабление, нейтрализация негативных и деструктивных воздействий, которые наносят вред существованию, благополучию, нормальному функционированию людей, социальных объектов, а также поддержка их жизнедеятельности на уровне не ниже критически допустимых значений

Дискуссии о сущности экономической безопасности хозяйствующих субъектов идут по трем направлениям [2]:

1. Авторы О. Грунин, А. Кашин, С. Маламедов, Е. Олейников, В. Романюк, В. Шлыков увязывают понятие экономической безопасности хозяйствующего субъекта с рядом факторов, угрожающих его функционированию.

2. А. Козаченко, С. Лекарев, А. Ляшенко, В. Пономарев, А. Судоплатов фокусируют внимание на экономической безопасности без ссылок на какие-либо угрозы.

3. Е. Олейников разработал ресурсно-функциональный подход к определению экономической безопасности, где внимание акцентируется на комплексности процесса