

АНАЛИЗ ОПЫТА И ПРОБЛЕМАТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ

С. В. Скуратов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Применение концепции устойчивого развития в современных условиях является одним из приоритетных направлений развития современных компаний. В рамках данного исследования автором проведен анализ наиболее вероятных проблемных вопросов применения данной концепции. Кроме того, в статье отмечено, что устойчивое развитие управления компанией в условиях кризиса требует от руководства гибкости, профессионализма, умения принимать трудные решения и ориентироваться на результат. Вместе с тем обеспечение устойчивости компаний в период кризиса подвержено влиянию внешних и внутренних факторов, а также во многом зависит от функциональных направлений ее деятельности. Стратегическое видение развития ситуации как на рынке, так и внутри компании позволит выявить перспективы устойчивого развития компании, определить основные цели и приоритеты, а также осознать последствия принятия текущих решений для формирования устойчивости компании.

Ключевые слова: устойчивость, кризис, гибкость, адаптивность, непредсказуемость, профессионализм.

ANALYSIS OF EXPERIENCE AND PROBLEMS OF USING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN COMPANY WORK

Stanislav V. Skuratov

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The use of the sustainable development concept in current circumstances is one of priority lines of today's company progress. Within the frames of the present research the author analyzed probable challenges of this concept use. Apart from that, the article pointed out that sustainable development of company management in crisis requires executives' flexibility, professionalism, ability to make difficult decisions and orientation to the result. At the same time, providing company sustainability in crisis is liable to the impact from external and internal factors and depends on functional trends of its work. Strategic vision of situation development both on market and inside the company can give an opportunity to see prospects of the company sustainable development, identify key goals and priorities and realize consequences of current decision-making for shaping sustainability of the company.

Keywords: sustainability, crisis, flexibility, adaptation, unpredictability, professionalism.

Управление компанией требует от ее руководства проведения глубокого анализа и оценки возможных рисков ситуаций. Важно быть готовым к принятию управленческих решений в условиях информационных ограничений и при

этом осуществлять быстрое реагирование на новые вызовы и реалии. Кроме того, эффективное управление сочетает в себе учет как внутренних, так и внешних факторов. Все это должно реализовываться с целью обеспечения устойчивого развития

современной компании. В идеале устойчивость помогает компании не просто приспособляться к изменениям (модель приспособления/защиты), а предвидеть их (модель стратегического видения), реагировать на них и управлять ими (модель оперативного реагирования на изменения или более продвинутый ее вариант – модель опережения, управления изменениями).

Устойчивое развитие управления компанией в условиях кризиса требует от руководства гибкости, профессионализма, умения принимать трудные решения и ориентироваться на результат. В условиях стремительных перемен и неопределенности особенно важно владеть качествами гибкости и адаптивности. На первый взгляд гибкость и устойчивость имеют противоположные свойства, поскольку первая предполагает изменчивость во времени и пространстве, а вторая – стабильность и неподвижность. Однако именно гармоничное сочетание этих качеств позволяет компании придерживаться стратегии своего развития и при этом осуществлять адаптацию к новым вызовам, переосмысливая понимание происходящих изменений и выявляя в них критические [7].

В теории и практике современного менеджмента устойчивость предполагает не неподвижность и застывание, тормозящие движение, а стабильность, надежность и отсутствие резких колебаний. В определенном смысле феномен устойчивости компании рассматривается в контексте гомеостаза – способности сохранять постоянство внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия. Эта способность проявляется в контексте самовоспроизводства – восполнения жизненной энергии и силы с целью осуществления компанией ее основных функций, поддержания ее нормальной работоспособности. Таким образом, под устойчивостью в рамках данного исследования понимается не абсолютная стабильность, т. е. отсутствие резких коле-

баний в работе компании, а эффективность и надежность ее функционирования, включая эффективность жизненно важных процессов и возможность достижения целей в долгосрочной перспективе.

В настоящее время вопросам развития и применения концепции устойчивого развития в трудах отечественных и зарубежных авторов уделяется большое внимание. К их числу можно отнести работы таких ученых, как Б. С. Батаева, Э. И. Мантаева, В. С. Голденкова, И. В. Авадаева [1], С. Г. Бычкова [2], О. Ю. Кириллова, М. Н. Пальянов [4], Л. В. Мантаева, К. В. Гунзенова, А. С. Насибулина [5], П. В. Симонин, Н. М. Фоменко, А. А. Кузьмина, С. А. Анохин, Т. Б. Курбацкая, О. А. Соловьева, Н. В. Курбацкий, Т. С. Жигунова [6] и др. В работах ученых отмечается, что в настоящее время большое количество организаций применяют концепцию устойчивого развития в своей деятельности для повышения конкурентоспособности. Большое значение при этом отводится именно оценке влияния факторов внешней и внутренней среды. Перед всеми отраслями и сферами экономики поставлены задачи стратегического планирования деятельности в данном направлении. При этом в рамках обеспечения устойчивости отечественных компаний в период кризиса необходимы дальнейшее обновление и модернизация методического инструментария, обеспечивающего устойчивый рост и развитие.

Устойчивость компании должна отражать ее способность в течение длительного периода сохранять показатели эффективности в допустимых пределах даже в ситуации непредсказуемого поведения факторов внешней среды, которые препятствуют достижению базовой экономической эффективности. Риски и угрозы внешней среды могут проявляться через давление со стороны конкурентов (создание барьеров, недобросовестное поведение и др.), изменение спроса, падение платежеспособности целевой аудитории, введение государственных запретов и ограничений. При

этом ответ компании на воздействие внешней среды может привести к появлению внутренних проблем, таких как дисбаланс внутренних элементов, снижение финансовой устойчивости, неспособность менеджмента компании адекватно реагировать на происходящие изменения, а также нехватка необходимых корпоративных компетенций и ресурсов для эффективного управления. Столкновение с факторами внешней среды не провоцирует возникновение проблем, а лишь вскрывает уже имеющиеся в организации и протекающие в неявной, латентной форме противоречия. Например, неожиданная реструктуризация спроса, его переориентация в сторону товаров-субституттов, с одной стороны, отражают снижение уровня платежеспособности на целевом сегменте, что является макроэкономическим фактором, на который типичный хозяйствующий субъект повлиять не в состоянии. С другой стороны, для минимизации негативного воздействия наступивших рисков лица, ответственные за разработку маркетинговой политики организации, должны предусматривать реализацию мероприятий, направленных на реструктуризацию товарной матрицы. Примерами таких мероприятий являются модификация ценностного предложения с учетом видоизменяющихся потребительских предпочтений, запросов, пожеланий; гибкое ценообразование, предусматривающее возможность предложения продукции по дифференцированным ценам, а также возможность предоставления дополнительных опций (скидки, рассрочка) с целью своевременного реагирования на изменения в уровне платежеспособности и минимизации негативных последствий от наступления этих изменений.

Аналогичные примеры могут наблюдаться в рамках любого функционального элемента в организации. Так, при внедрении новых производственных технологий менеджмент ожидает автоматизации части действий отдельных бизнес-процессов и в результате получения прироста произво-

дительности труда. Но если персонал не обладает необходимыми навыками работы и морально не готов трудиться в новых условиях, это рассматривается как неожиданное препятствие. Во избежание так называемого феномена неожиданности следует организовывать соответствующие подготовительные мероприятия обучающего и адаптационного характера, при этом не только формировать необходимые профессиональные компетенции, но и с психологической позиции готовить персонал для работы в новых условиях, применяя инструменты сопротивления изменениям. В рамках финансовой функции может наблюдаться эффект снижения выручки и чистой прибыли в результате возникновения проблем со сбытом продукции. При этом важно создавать финансовый резерв на уровне, достаточном для поддержания базовой платежеспособности, выполнения текущих обязательств перед контрагентами и компенсации рисков финансово-хозяйственной деятельности.

На основе приведенных примеров очевидно, что большое значение при обеспечении устойчивости компаний в период кризиса имеет внутреннее содержание проблем (с учетом различий в содержании функций – видов, направлений деятельности в организации) и причин их формирования, которые могут проявляться на внешнем и внутреннем уровне. Внешние причины являются следствием (или индикатором проявления) причин внутренних. Эту взаимосвязь можно отобразить схематично, опираясь на вышеприведенные примеры (рис. 1). Однако сам принцип, лежащий в основе формирования внутренних проблем, является общим и неизменным – это игнорирование стратегического подхода к управлению организацией, протекающими в ней функциями и процессами, ориентир исключительно на текущие интересы и краткосрочную выгоду. Практика управления устойчивым развитием большинства экономических субъектов подтверждает, что внимание фокусируется на реализации краткосрочных

целей и задач, а разработкой стратегий и стратегических механизмов управления они занимаются редко [8], что особенно

типично для малых и средних субъектов бизнес-деятельности.

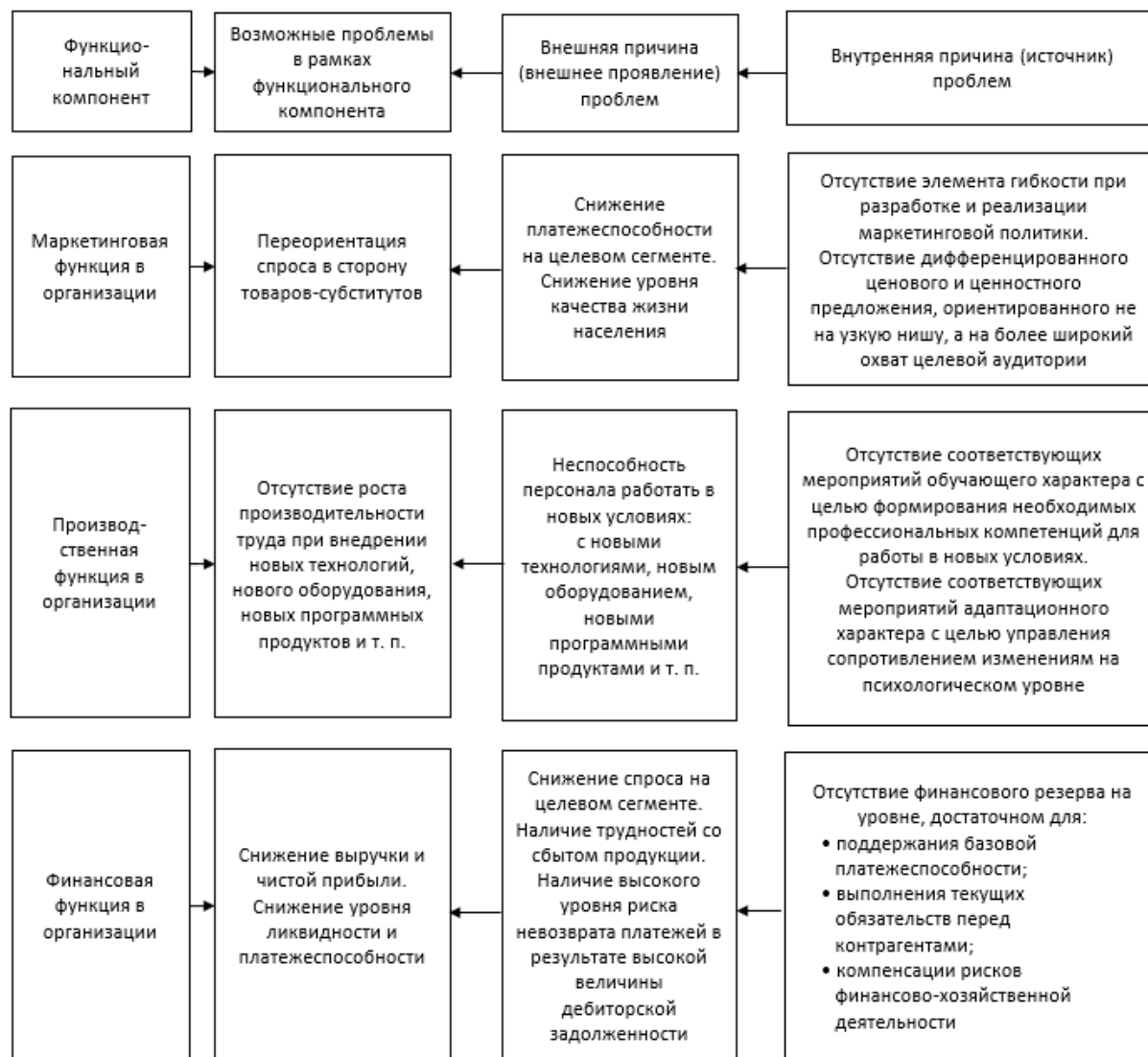


Рис. 1. Возможные проблемы управления устойчивостью компаний в рамках функциональных направлений их деятельности

В основе игнорирования принципов стратегического подхода к управлению компанией при обеспечении устойчивого развития может скрываться более глубокая причина, которая и формирует истинный источник внутренних проблем – отсутствие профессиональной компетентности менеджмента (управленческого состава) в аспекте стратегического менеджмента, которое проявляется в следующих атрибутах:

- отсутствие знаний принципов, методов, элементов стратегического менеджмента, знаний процесса стратегического управления и стратегического планирования;
- отсутствие умения применять инструментарий стратегического управления организацией;
- отсутствие стратегического видения и стратегического мышления.

Стратегическое видение отражает перспективы устойчивого развития компании, стратегические цели и приоритеты, последствия принятия текущих решений для формирования устойчивости компании. При этом результатом применения стратегического подхода к управлению компанией с позиции ее устойчивости и инструментария стратегического менеджмента является разработка сценариев развития организации – базового сценария и дополнительных (резервных) сценариев – вариантов управления организацией в ситуации отклонения от базового сценария в сторону улучшения (движение в сторону реализации оптимистического сценария) или ухудшения (движения в сторону пессимистического сценария).

Синтезируя вышеизложенный материал, отметим, что компании, рассматриваемые нами как типичный хозяйствующий субъект, участвующий в системе экономических отношений (речь идет о типичных субъектах бизнес-деятельности, за исключением монополистических структур), неизбежно сталкиваются с проблемами и противоречиями, которые являются следствием рисков и угроз внешней среды, имеющих рыночный или экономико-политический характер.

Рыночный характер рисков и угроз наблюдается, с одной стороны, в результате непредсказуемости действий конкурентов – субъектов микросреды, а с другой – непредсказуемости динамики платежеспособности, уровня экономической безопасности населения, изменения потребительских предпочтений, колебания кредитных ставок, стоимости заемного капитала, т. е. факторов макросреды.

Экономико-политический характер рисков и угроз отмечается в результате введения запретов и ограничений на занятие определенными видами деятельности, на ведение хозяйственной деятельности во время эпидемий, на ввоз импортных товаров. Также неожиданное столкновение с

рисками и угрозами внешней среды может рассматриваться как фактор, способствующий выявлению имеющихся в организации проблем. На этой основе целесообразно выделить две группы факторов, воздействующих в период кризиса на проблемы в компании, – факторы формирования новых проблем и факторы проявления существующих проблем, а также определить направления и методы их разрешения, примеры которых приведены в таблице.

В контексте данного исследования вновь сформированная (вызванная как ответная реакция на воздействие факторов внешней среды) или протекающая в латентной форме (обнаруживаемая в форме внутренних противоречий в результате воздействия внешних провоцирующих факторов) проблема рассматривается как управленческая, формирующая объект воздействия для применения управленческого инструментария с целью ее конструктивного разрешения в форме:

- устранения препятствий и противоречий;
- нахождения компромисса между разнонаправленными интересами участников организационных отношений;
- достижения баланса внутренних элементов организационной системы;
- достижения баланса внутренних элементов организационной системы с элементами внешней среды.

Степень разрешения управленческой проблемы оценивается по достигнутому состоянию организационной системы или ее отдельных элементов, которое может быть относительно неудовлетворительным, не устраивающим субъектов управления, или относительно удовлетворительным, устраивающим субъектов управления. Степень удовлетворенности оценивается по достижению совпадения желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъектов управления.

Факторы проявления проблем в организации и направления их разрешения

Группа факторов	Примеры влияния факторов	Инструментарий управления воздействием факторов	Модель ответного поведения организации на влияние факторов
Факторы формирования новых проблем	Неэтичное или неправомерное поведение конкурентов, а в результате снижение спроса на ценностное предложение организации. Характер проявления – рыночный	Инструментарий повышения конкурентоспособности, направленный на поиск резервов повышения ценности для потребителя в сравнении с конкурентами	Модель непрерывного повышения конкурентоспособности – превентивная
	Введение запретов на ведение хозяйственной деятельности в период эпидемии, а в результате ухудшение показателей финансово-экономической эффективности организации, сопровождающееся снижением выручки, прибыли и степени платежеспособности. Характер проявления – экономико-политический	Инструментарий формирования «подушки» финансовой безопасности	Модель своевременного формирования финансового запаса – превентивная
		Инструментарий повышения текущей и быстрой ликвидности посредством реализации высоколиквидных активов	Модель повышения финансовой устойчивости и ликвидности посредством реализации высоколиквидных активов – модель оперативного реагирования
Факторы проявления существующих проблем	Изменение потребительских предпочтений, а в результате переориентация спроса в сторону предложения конкурентов. Характер проявления – рыночный	Инструментарий непрерывного совершенствования ценностного предложения с учетом меняющихся тенденций и потребительских предпочтений	Модель совершенствования ценностного предложения – модель оперативного реагирования

Так как управленческая проблема отражает несоответствие фактического состояния организационной системы ее желаемому уровню, то она является причиной внутренних и внешних изменений, фактором последующих преобразований. Результатом таких преобразований является переход организационной системы в целом или отдельных ее элементов от одного состояния к другому, который сопровождается изменением количественных и/или качественных показателей (финансовой, экономической, маркетинговой, социальной эффективности).

Наличие проблем является естественным признаком функционирования современной компании в условиях динамичной внешней среды и нестабильности экономической системы, ее движения к новым целевым ориентирам, отсутствия феномена застоя системы. Более того, по утверждению И. Адизеса, «при соответствующем мышлении каждая проблема

может стать возможностью, а само наличие проблем у организации является атрибутом ее развития» [3]. Дополняя мысль И. Адизеса, представим авторскую трактовку понятия «управленческая проблема» в двух в двух аспектах:

1) управленческая проблема – противоречие, препятствие, дисбаланс, кризис, несовпадение желаемого и действительного состояния развития организационной системы или отдельных ее элементов;

2) управленческая проблема – резерв развития, инициирующий намерение к достижению более высоких целей, стремление выйти из существующей зоны комфорта и достичь большего успеха.

На основе представленного определения очевидно, что источником формирования управленческой проблемы является противоречие как результат несовпадения планируемого и действительного состояния (например, разрыв между величиной планируемой и фактической выручки,

планируемой и фактической производительности труда) или стремление к достижению большего успеха, превышению фактических показателей над планируемыми (например, стремление к достижению большей выручки или производительности труда), стремление к достиже-

нию более амбициозных целей, решению более сложных задач в процессе управления. При прочих неизменных факторах первый вариант отражает вынужденные действия для решения проблемы, а второй – желание субъекта управления достичь более высоких целей (рис. 2).

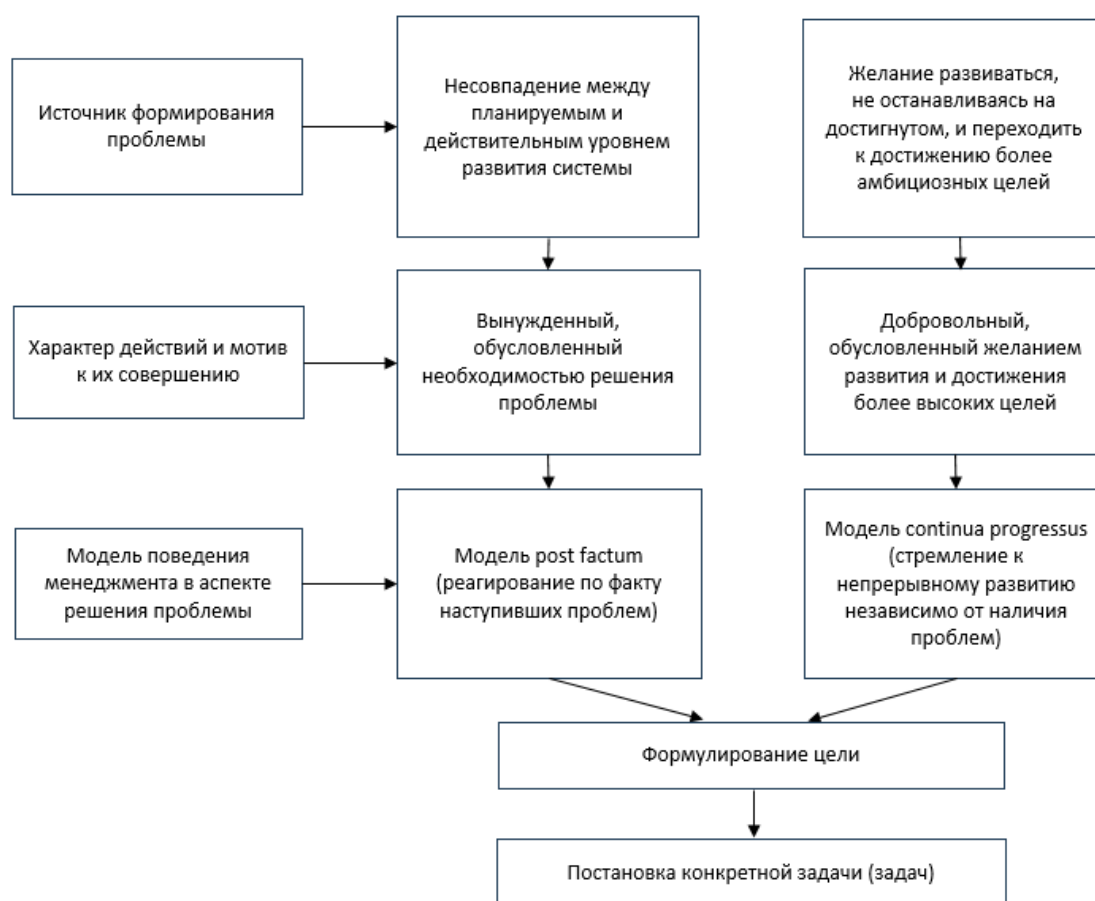


Рис. 2. Источники формирования управленческих проблем и способы их трансформации в конкретные задачи

Учитывая, что наличие проблем является естественным атрибутом функционирования современной компании, важен не факт их наличия, а то, как менеджмент их воспринимает, реагирует на них и какие способы их разрешения выбирает. Так как большая часть проблем формируется в результате воздействия внешних рисков и угроз, то фактором, повышающим эффективность управления организацией, является умение менеджмента предвидеть риски и угрозы, что отражает профессиональную компетентность в аспекте стратегиче-

ского видения. Однако даже при развитой способности к стратегическому видению и анализу факторов внешней среды невозможно с высокой точностью прогнозировать изменения, которые могут отрицательно повлиять на деятельность организации. Данный аргумент подтверждается пандемией COVID-19, наступление которой типичные деловые субъекты не могли спрогнозировать и тем более не могли заранее спланировать мероприятия по устранению последствий связанных с ней ограничений.

Очевидно, что при отсутствии возможности прогнозировать будущие изменения внешней среды с высокой степенью точности современные организации должны развивать способность быть гибкими и оперативно реагировать на эти изменения, реализуя комплекс мероприятий по минимизации негативных последствий от деструктивных факторов – рисков и угроз. Однако ориентир исключительно на гибкость и адаптивность не приведет к нужному результату, так как гибкость отражает способность подстраиваться под изменения, приспосабливаться к ним. Но любая организация, функционирующая в системе экономических отношений, должна быть не просто гибкой к внешним изменениям, а обладать внутренним стержнем, отражающим ее устойчивость, уверенность и относительную независимость от внешних проявлений. Поэтому современная организация в стремлении наращивать конкурентный потенциал развивает способность быть гибкой и адаптивной, чтобы быть достаточно устойчивой [7].

В результате тщательного анализа изменений внутрифирменный менеджмент приходит к пониманию того, какая альтернатива будет оптимальной:

1) отклонение изменений (если риск неоправданный);

2) внедрение новшеств (если изменения будут инициировать движение организации и ее переход на новый уровень).

В целом выбор альтернативы осуществляется под воздействием:

1) ситуативных факторов, условий и обстоятельств;

2) будущих ожиданий развития ситуации;

3) учета стратегических последствий от принятого решения;

4) разнонаправленности интересов субъектов, участвующих в принятии решения;

5) ресурсных возможностей/ограничений;

6) должностных полномочий субъекта управления и уровня его профессиональной компетентности;

7) иррациональных факторов (эмоционального настроя, психофизиологического состояния субъектов, участвующих в принятии решения).

Очевидно, что выбор в пользу конкретной альтернативы может осуществляться как обдуманно с учетом рационального компонента, так и под воздействием случайных факторов, в основе которых лежит иррациональный компонент. При выборе второй альтернативы (внедрение новшеств) руководство организации должно решить, какой ориентир является оптимальным – в сторону пассивного приспособления к изменениям или в сторону активного управления изменениями. Возможные варианты реализации второй альтернативы представлены на рис. 3.



Рис. 3. Модель поведения организации в конкурентной среде [7]

Для того чтобы быть по-настоящему гибкой, современная организация должна быть в достаточной степени устойчивой, и наоборот, чтобы быть в долгосрочной перспективе, организация должна быть в достаточной степени гибкой. В этом контексте устойчивость предполагает не неподвижность системы, препятствующей ее движению, а стабильность, надежность и отсутствие резких колебаний.

Отметим, что устойчивое развитие – это не только стабильность бизнеса, его прочное финансовое положение, отражаемое соответствующими показателями эффективности – финансовой устойчивостью,

рентабельностью бизнес-деятельности, ликвидностью и платежеспособностью. Устойчивое развитие обеспечивается также материально-потребительским балансом, способностью организации удовлетворять нужды потребителя, что было отмечено в Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН А/42/187 от 4 августа 1987 г.

На основе вышесказанного феномен устойчивого развития целесообразно рассмотреть сквозь призму трех сфер – экономической, социальной и экологической, в которых организация осуществляет свою деятельность и стремится к гармонии между ними (рис. 4).



Рис. 4. Модель устойчивого развития организации в аспекте трех базовых составляющих [9]

Представленная на рис. 4 модель устойчивого развития организации расширяет привычные границы восприятия устойчивости исключительно в контексте экономической эффективности. При рассмотрении устойчивого развития сквозь призму экологической составляющей речь идет о сохранении здоровой экосистемы, применении технологий ресурсосбережения, формировании новой, социально ответственной культуры и модели потребления в обществе. При рассмотрении устойчивого развития сквозь призму бизнес-эффективности речь идет об умении менеджмента адаптироваться к изменениям, а также оптимально управлять внутренними ресурсами. При рассмотрении устойчивого развития сквозь призму соци-

альной составляющей речь идет об уважении интересов общества, предложении этических и экологических продуктов и далее, по мере возможности и по мере развития конкурентного потенциала и повышения экономической эффективности, об участии в решении социальных задач, о стремлении приносить пользу обществу от результатов своей деятельности.

Дополнительно отметим, что одним из наиболее важных приоритетов для организации является ее соответствие запросам инвесторов, которые также оценивают устойчивость сквозь призму трех компонентов – экономической эффективности, ориентированности на экологичность и социальной ориентированности.

При рассмотрении структуры модели устойчивого развития организации на бо- лее детальном уровне в ней можно выде- лить 8 компонентов (рис. 5).

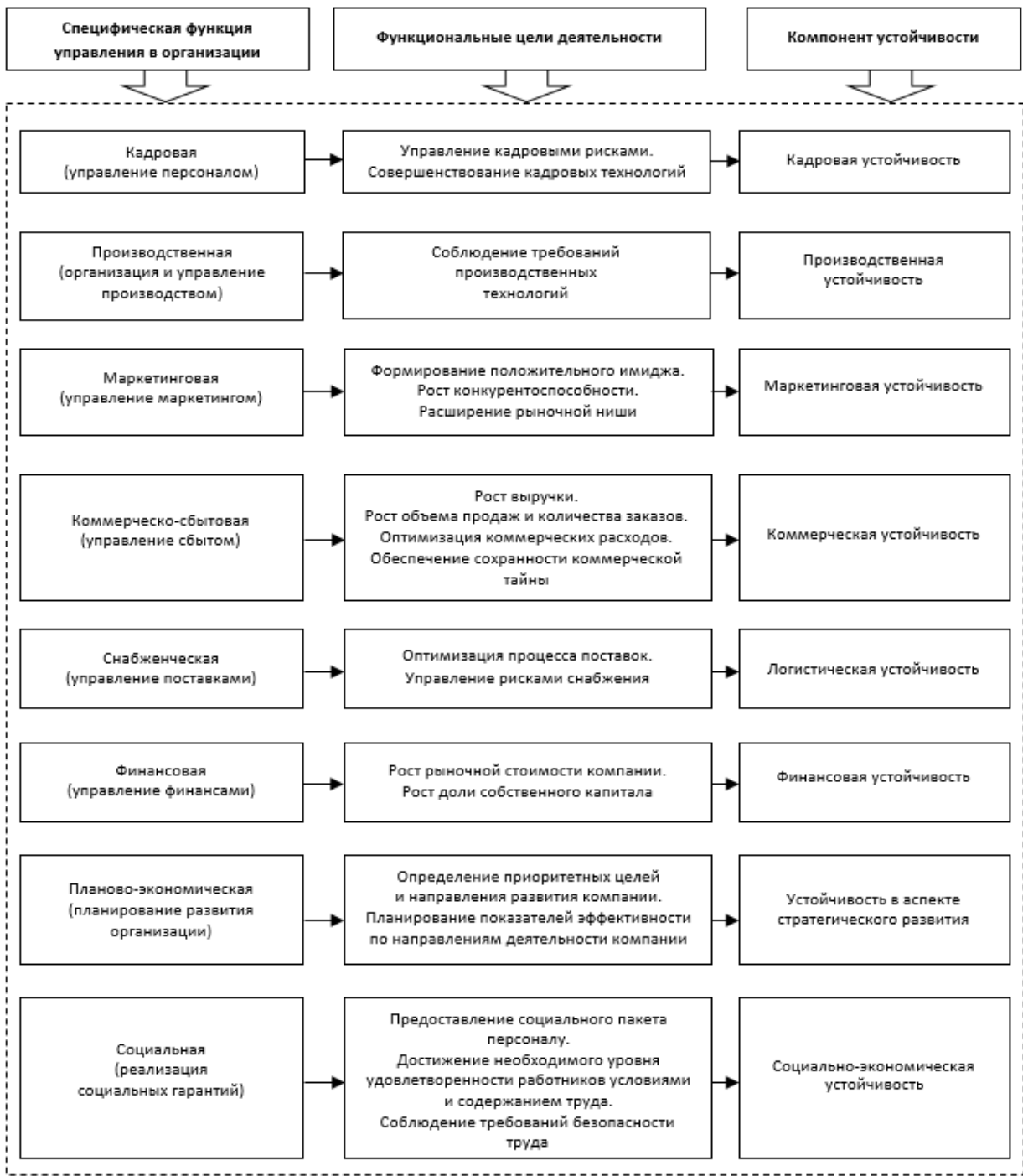


Рис. 5. Структура внутренней устойчивости организации

Таким образом, управление устойчивым развитием компании представляет собой реализацию совокупности мероприятий, направленных на поддержание сбалансиро- ванного развития экономической, соци- альной и экологической сфер для дости- жения базовых целей бизнеса.

Список литературы

1. Батаева Б. С., Мантаева Э. И., Голденова В. С., Авадаева И. В. Некоторые аспекты перехода к устойчивому развитию экономических систем на макро- и мезоуровнях // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2018. – № 1. – С. 7–17.
2. Бычкова С. Г. Экологическая составляющая устойчивого развития: системы показателей, используемые в международной статистической практике // Вестник университета. – 2012. – № 1. – С. 10–14.
3. «Если у вас нет проблем, не волнуйтесь, они скоро появятся». Уроки кризисменеджмента от Ицхака Адизеса. – URL: <https://incrussia.ru/understand/in-times-of-crisis/>
4. Кириллова О. Ю., Пальянов М. Н. Роль и влияние тарифного регулирования на устойчивое развитие электроэнергетической отрасли // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2022. – Т. 11. – № 3. – С. 14–23.
5. Мантаева Л. В., Гунзенова К. В., Насибулина А. С. Институциональный аспект перехода России к устойчивому развитию // Вестник ВСГУТУ. – 2014. – № 6 (51). – С. 174–179.
6. Симонин П. В., Фоменко Н. М., Кузьмина А. А., Анохин С. А., Курбацкая Т. Б., Соловьева О. А., Курбацкий Н. В., Жигунова Т. С. Стратегии золотодобывающих компаний, инвестиции в горнодобывающие машины и обеспечение устойчивости национальной экономики в условиях санкций // Уголь. – 2023. – № 3 (1165). – С. 96–103.
7. Скуратов С. В. Управление устойчивым развитием компании в период кризиса // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>
8. Солдаткина О. В. Разработка стратегии развития предприятия малого и среднего бизнеса: теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 6. – С. 3–10.
9. Шахов О. Ю., Ахметова А. Э. Анализ ключевых проблем управления изменениями в организации при сравнении двух моделей управления изменениями // Наука настоящего и будущего. – 2023. – Т. 3. – С. 13–15.

References

1. Bataeva B. S., Mantaeva E. I., Goldenova V. S., Avadaeva I. V. Nekotorye aspekty perekhoda k ustoychivomu razvitiyu ekonomicheskikh sistem na makro- i mezourovnyakh [Some Aspects of the Transition to Sustainable Development of Economic Systems at Macro and Meso Levels]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Astrakhan State Technical University], 2018, No. 1, pp. 7–17. (In Russ.).
2. Bychkova S. G. Ekologicheskaya sostavlyayushchaya ustoychivogo razvitiya: sistemy pokazateley, ispolzuemye v mezhdunarodnoy statisticheskoy praktike [The Ecological Component of Sustainable Development: Indicator Systems Used in International Statistical Practice]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 2012, No. 1, pp. 10–14. (In Russ.).
3. «Esli u vas net problem, ne volnuytes, oni skoro poyavyatsya». Uroki krizis-menedzhmenta ot Itskhaka Adizesa ["If you don't have any problems, don't worry, they will appear soon." Crisis Management Lessons from Yitzhak Adizes]. (In Russ.). Available at: <https://incrussia.ru/understand/in-times-of-crisis/>
4. Kirillova O. Yu., Palyanov M. N. Rol i vliyanie tarifnogo regulirovaniya na ustoychivoe razvitie elektroenergeticheskoy otrasli [The Role and Influence of Tariff Regulation on the Sustainable Development of the Electric Power Industry]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki*.

Ekonomika firmy [Scientific Research and Development. The Economics of the Company], 2022, Vol. 11, No. 3, pp. 14–23. (In Russ.).

5. Mantatova L. V., Gunzenova K. V., Nasibulina A. S. Institutsionalnyy aspekt perekhoda Rossii k ustoychivomu razvitiyu [The Institutional Aspect of Russia's Transition to Sustainable Development]. *Vestnik VSGUTU* [Bulletin of VSGUT], 2014, No. 6 (51), pp. 174–179. (In Russ.).

6. Simonin P. V., Fomenko N. M., Kuzmina A. A., Anokhin S. A., Kurbatskaya T. B., Soloveva O. A., Kurbatskiy N. V., Zhigunova T. S. Strategii zolotodobyvayushchikh kompaniy, investitsii v gornodobyvayushchie mashiny i obespechenie ustoychivosti natsionalnoy ekonomiki v usloviyakh sanktsiy [Strategies of Gold Mining Companies, Investments in Mining Machines and Ensuring the Stability of the National Economy under Sanctions]. *Ugol* [Coal], 2023, No. 3 (1165), pp. 96–103. (In Russ.).

7. Skuratov S. V. Upravlenie ustoychivym razvitiem kompanii v period krizisa [Management of the Company's Sustainable Development during the Crisis]. *Vestnik Evraziyskoy nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 2023, Vol. 15, No. 3. (In Russ.). Available at: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>

8. Soldatkina O. V. Razrabotka strategii razvitiya predpriyatiya malogo i srednego biznesa: teoriya i praktika [Development of a Strategy for the Development of Small and Medium-Sized Businesses: Theory and Practice]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2022, No. 6, pp. 3–10. (In Russ.).

9. Shakhov O. Yu., Akhmetova A. E. Analiz klyuchevykh problem upravleniya izmeneniyami v organizatsii pri sravnenii dvukh modeley upravleniya izmeneniyami [Analysis of Key Problems of Change Management in an Organization when Comparing Two Models of Change Management]. *Nauka nastoyashchego i budushchego* [Science of the Present and the Future], 2023, Vol. 3, pp. 13–15. (In Russ.).

Сведения об авторе

Станислав Витальевич Скуратов

аспирант базовой кафедры
Федеральной антимонопольной службы России
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: 89153089963@mail.ru

Information about the author

Stanislav V. Skuratov

Post-Graduate Student of the Specialized
Department of Federal Antitrust Authority
of Russia of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.

E-mail: 89153089963@mail.ru