



МБ

2 (8) 2024

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

2 (8) 2024

Журнал «Международный бизнес» - российский рецензируемый научно-популярный журнал, посвященный широкому спектру актуальных вопросов международного менеджмента и предпринимательства. На его страницах публикуются оригинальные статьи по теории и практике управления, охватывающие сравнительные исследования бизнес-среды в различных странах и практические управленческие кейсы. Каждый номер содержит эксклюзивные интервью с руководителями высшего звена. Издание выступает научно-практической основой для принятия управленческих решений в различных сферах международного бизнеса и является площадкой для взаимодействия представителей деловых и академических кругов на международном уровне. Журнал издается на двух языках: русском и английском.

ЯЗЫК

русский / английский

РЕДАКЦИЯ

119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, 76, каб. 2035

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ

ibj.mgimo.ru

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Шاپовалов Владимир Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладного анализа международных проблем, декан факультета международного бизнеса, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации

Выпускающий редактор

Чикова Анастасия Евгеньевна

ученый секретарь Ученого совета факультета международного бизнеса, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации

Редакционная коллегия

Глазьев Сергей Юрьевич

доктор экономических наук, профессор, академик Российской академии наук, действующий член коллегии по интеграции и макроэкономике Евразийской экономической комиссии

Миловидов Владимир Дмитриевич

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой международных финансов, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации

Ноздрева Раиса Борисовна

доктор экономических наук, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им.И.Н.Герчиковой, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации

Эрнесто Таволетти

доктор наук в области экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, доцент кафедры управления бизнесом, международной бизнес-стратегии и международного маркетинга, кафедра магистратуры международных отношений, факультет политологии, коммуникации и международных отношений, Университет Мачераты

Дизайн и верстка

Зайцев Дмитрий Эдуардович

графический дизайнер, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации

5

Шаповалов Владимир Владимирович

Слово главного редактора

6

Кленова Татьяна Владимировна

Возможности и риски управления персоналом в условиях цифровой трансформации систем управления

13

Бостоганашвили Екатерина Ревазовна

Перспективы развития российских компаний розничной торговли в условиях цифровой трансформации бизнеса

22

Дементьева Алла Геннадиевна

Цифровизация управления персоналом: новая реальность в современных условиях

33

Йоахим Маркос (Швейцария)

Дедолларизация мировой экономики: современные тенденции, вызовы и перспективы

44

Бунякова Анастасия Владимировна

Альшиххи Марьям Мохамед (ОАЭ)

Расширение экономического сотрудничества между Россией и ОАЭ за пределами энергетического сектора

55

Фабиан Шнидер (Швейцария)

Экспансия рынков в евразийском регионе: поиск возможностей посредством понимания культуры

63

Николаева Елена Леонидовна

Активная жизненная позиция и патриотизм: основы воспитания современной молодежи

СЛОВО ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Шаповалов Владимир Владимирович

МГИМО МИД России

Уважаемые читатели журнала «Международный бизнес»!

Приветствую вас на страницах нового номера, который, как всегда, посвящен актуальным и важным темам современного бизнеса. В данном выпуске вы найдете уникальные исследования российских и зарубежных экспертов, которые помогут вам быть в курсе текущих бизнес-трендов.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и экономики инноваций Волгоградского государственного университета Т.В.Кленова рассказывает о том, как современные технологии влияют на систему управления персоналом.

Статья кандидата экономических наук, старшего преподавателя кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им.И.Н.Герчиковой МГИМО МИД РФ Е.Р.Бостоганашвили посвящена деятельности российских компаний розничной торговли в условиях цифровизации.

Доктор экономических наук, профессор указанной выше кафедры А.Г.Дементьева в своей работе исследует особенности внедрения современных инструментов в управление человеческими ресурсами для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

Из статьи консультанта компании “Kert” М.Йоахима (Швейцария) вы узнаете о текущих тенденциях, связанных с дедолларизацией мировой финансовой системы, на фоне усиления позиций стран Глобального Юга.

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры английского языка №2 А.В.Бунякова МГИМО МИД РФ и независимый эксперт М.М.Альшиххи (ОАЭ) посвятили свой материал особенностям развития экономических связей России и ОАЭ за пределами энергетического сектора.

Независимый эксперт Ф.Шнайдер (Швейцария) анализирует важность понимания межкультурного поведения потребителей для успешного сотрудничества на Евразийском континенте.

И, наконец, специальный гость номера, депутат Московской городской Думы Е.Л.Николаева, делится своими мыслями о построении успешной карьеры, важности образования и активной жизненной позиции на примере личного опыта.

Надеюсь, что материалы, размещенные в нашем журнале, окажутся для вас вдохновляющими и информативными. Приятного чтения!

С уважением,
Главный редактор
Журнала «Международный бизнес»
В.В.Шаповалов

ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Кленова Татьяна Владимировна

ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный
университет

Аннотация

Под влиянием цифровых технологий происходит трансформация системы управления персоналом организации. Основная задача цифровизации в HR - это возможность повышения эффективности бизнеса на основе реализации имеющегося человеческого потенциала. Успешное решение данной задачи выступает одной из главных предпосылок столь активной цифровизации данной сферы. Сегодня цифровые технологии затрагивают практически все составляющие элементы системы управления персоналом: подбор и отбор, оценка и аттестация, развитие и мотивация персонала, что, в свою очередь, резко повышает востребованность цифровых навыков у HR-менеджеров и руководителей предприятий. Современные предприятия, оценив преимущества цифровых технологий, зачастую внедряют их, направляя значительные инвестиции. В то же время наличие определенных рисков их применения обуславливает необходимость всестороннего анализа и определенного периода адаптации к новым условиям работы и организации управления персоналом.

Ключевые слова

Система управления персоналом, цифровизация, цифровые технологии, возможности, риски.

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональная активность личности, вне зависимости от ее направленности, претерпевает различные трансформации под влиянием научно-технического прогресса. Исторически так сложилось, что именно труд человека наиболее подвержен преобразованиям, происходящим в обществе - это и социальные, и экономические, и политические, и технические, и технологические изменения. Если в доисторическую эпоху главным нововведением были сложные орудия труда, в эпоху Возрождения - произведения искусства, в XIX веке - промышленные станки и заводы, то в настоящее время можно говорить о цифровой революции, затронувшей, в том числе, и область трудовых взаимоотношений человека с предметами труда, его субъектами и организаторами. В свою очередь, новые реалии обуславливают необходимость пересмотра уже сформированных систем управления, ставя перед руководителями новые задачи, связанные с цифровизацией управленческих процессов.

Цель исследования заключается в определении дополнительных возможностей, которые предоставляют цифровые технологии для сферы управления персоналом при реализации системного подхода. Кроме этого, важным является установление наиболее вероятных рисков, наличие которых может привести к значительным потерям в производительности труда.

МЕТОДЫ

Анализ научной литературы позволил всесторонне изучить концептуально-теоретические аспекты трансформации основных подсистем системы управления персоналом в условиях растущего объема цифровых технологий. Обзор отдельных практик применения цифровых технологий в сфере HR привел к получению обобщающих выводов относительно уже имеющегося опыта, динамики и тенденций цифровизации со всеми обозначенными специалистами преимуществами и недостатками. Собственная точка зрения о наличии рисков сформулирована на основе исследования результатов проводимых опросов на предмет особенностей цифровизации HR-процессов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Сегодня активное внедрение в сферу HR цифровых решений делает процесс управления персоналом менее трудоемким и логичным, упрощая работу сотрудников кадровых служб организаций. В широком смысле цифровизация представляет собой трансформацию общественных институтов, производимую с помощью внедрения новых электронно-информационных и компьютерных технологий в непосредственную деятельность организаций и структур социума. Этими процессами затрагиваются все сферы общественной жизни той или иной страны - органы государственного управления, экономический сектор (и государственный, и частный), средства массовой информации и рекламы, образование, досуг и тому подобное. Как правило, такие изменения происходят с помощью разработки собственного или приобретения уже готового продукта электронно-информационных и цифровых технологий, создания новых маршрутов деятельности с учетом данных технологий, обучения персонала работе в цифровой среде. В более узком смысле цифровизация предприятий затрагивает комплекс организационных аспектов, включая и систему управления персоналом.

В практике современного менеджмента и организационной психологии управление персоналом принято определять как «...систему планомерно организованных воздействий, производимых с помощью взаимосвязанных организационных, экономических, социальных и психологических мер, направленных на создание условий для эффективного использования и развития профессионального потенциала работника в целях обеспечения эффективного функционирования и развития организации ...» [1].

Отсюда вытекает закономерное убеждение, что управление персоналом - достаточно сложный, неоднозначный и структурированный процесс, а при внедрении в него новых технологий этот процесс становится еще функциональнее и шире.

Как правило, система управления персоналом включает несколько основных компонентов [2]. Во-первых, это планирование персонала (его подбор, собеседование, трудоустройство и увольнение). Во-вторых, сюда можно отнести обучение персонала и непосредственное взаимодействие с ним. В-третьих, управление персоналом подразумевает и развитие персонала (повышение квалификации работников, обучение новым технологиям, организация тренингов личностного и профессионального роста и т.д.).

Ряд ученых (К.Ф.Грей и Э.У.Ларсон [3], Н.П.Дедов и С.Ю.Манухина [4], И.С.Леонова, Т.Н.Лобанова и Л.Н.Захарова [5] и др.) также считают, что четвертым важным составляющим компонентом системы управления персоналом является психологическое обеспечение сотрудников организации. Что, с нашей точки зрения, является важным замечанием относительно особенностей внедрения цифровых технологий именно в сферу управления человеческими ресурсами, которые, как известно, существенно отличаются от иных видов экономических ресурсов предприятий.

Специфика внедрения цифровых технологий в системы управления персоналом предприятий изучена представителями различных направлений научной мысли и практической деятельности, что делает данный вопрос сегодня достаточно актуальным. Постоянно растущие потребности бизнеса в поиске источников сокращения затрат и повышения результатов от хозяйственной деятельности обуславливают необходимость использования современных технологий в кадровых процессах. Данные выводы подтверждаются результатами опроса, которые были получены компанией Coleman Services. Так, из 100 процентов исследованных организаций 77% уже внедрили автоматизацию в кадровое делопроизводство, 55% при помощи диджитал-технологий проводят оценку персонала, 38% автоматизировали процесс выплат компенсаций и льгот, для обучения и развития сотрудников цифровые технологии используют 35% предприятий, а 21% внедрили цифровизацию в подсистему подбора и отбора [6].

Планирование персонала в цифровую эпоху претерпело значительные изменения. Несмотря на то, что еще не все организации в Российской Федерации перешли на полное цифровое обеспечение планирования персонала, исследователи (И.Э.Гергиев и М.О.Плиева [7], Э.Э.Мурадалиева [8], В.К.Потемкин [9] и др.) в области менеджмента отмечают высокую эффективность электронно-информационных технологий в этой подсистеме управления персоналом.

Если двадцать-тридцать лет назад подбор персонала производился путем объявлений в газетах, по радио- и телевидению, а также путем устной передачи информации о вакансиях в микросоциуме, то сейчас этот процесс практически полностью смещен в среду информационных технологий - в сеть Интернет. Созданы специализированные сайты с

возможностью размещения вакансий и поиска возможных кандидатов (например, trudvsem.ru, hh.ru, rabota.ru, superjob.ru и т.п.). Активно используются интернет-ресурсы видеоконференций (например, skype.com, Zoom.com, trueconf.ru и др.) для проведения собеседований с потенциальными кандидатами на различные должности и оценки уровня их профессиональной подготовки.

Документооборот, связанный с трудоустройством и увольнением, также на многих предприятиях перенесен в цифровую среду - созданы специальные приложения, сформированы базы данных, разработаны целые программные обеспечения. Реализация такого подхода к применению цифровых технологий позволяет расширять сферу поиска необходимых по качественным характеристикам кандидатов, с отбором тех, кто обладает наибольшим потенциалом для выполнения планируемых работ. В свою очередь, верно подобранный работник - это работник, мотивированный на достижение высоких показателей и на долгую профессиональную занятость в данной организации.

Обучение и развитие персонала, а также непосредственное взаимодействие с ним в эпоху цифровых технологий во многом подверглись подобным изменениям, когда активно используются социальные сети и мессенджеры (например, ВКонтакте, Телеграмми пр.), онлайн-обучение и дистанционные курсы. Мощный скачок в применении этих технологий произошел в последние несколько лет, когда организации приспосабливались к новым вынужденным условиям труда, возникшим как следствие пандемии коронавируса (COVID-19).

Более технологичным и мобильным становится процесс адаптации персонала в условиях цифровизации систем управления. На слуху у специалистов такие цифровые инструменты адаптации, как Welcome!-тренинг, методика E-Learning, автоматизированная система управления талантами и пр. Как правило, практика разработки соответствующих программ, курсов и тренингов по вхождению нового сотрудника в коллектив в большей степени свойственна крупным компаниям, что можно объяснить наличием необходимых специалистов и финансовых средств.

В качестве положительного эффекта от применения цифровых технологий в данной подсистеме управления персоналом ученые обозначают снижение затрат на ведение бумажного документооборота, сокращение процента ошибок как у новых сотрудников, так и у руководства организации по отношению к ним, возможность контролировать ситуацию и оперативно принимать правильные решения относительно как профессиональной, так и социально-психологической адаптации новичка [10].

Оценка профессиональной деятельности сотрудника выступает важным элементом системного подхода к управлению персоналом. Результаты оценки, как правило, связывают с мотивацией, необходимостью дальнейшего обучения и развития, а также увольнением. Оценка позволяет HR-специалистам получать своевременную и объективную информацию о профессиональных качествах сотрудников, уровне квалификации, наличии слабых и сильных сторон. Согласно данным исследования, проведенного HR-компанией «Сотер», более половины респондентов (55,3%) отмечают эффективность цифровых технологий для проведения оценки персонала. В качестве преимуществ обозначаются: удобство и доступность, скорость обработки и экономия времени, возможность апдейта под запрос [11].

Одной из наиболее востребованных в научных кругах остается тема мотивации сотрудников, которая теперь принимает новый «дизайн» в условиях цифровизации. Мотивация является значимой как для самих сотрудников, так и для организации. Сам по себе процесс построения эффективной системы мотивации является достаточно сложным, так как

те инструменты, которые мотивируют одних сотрудников, для других не имеют никакого значения.

Многогранный характер данной подсистемы управления персоналом при ее построении обуславливает важность сбора огромных массивов разнообразной информации, трудоемкость процесса обработки полученных данных и необходимость разработки верных решений. Наверное, все эти задачи, вернее, необходимость их решения, могут выступать в качестве основных предпосылок обращения к цифровым технологиям. Что касается возможностей, специалисты отмечают сокращение трудозатрат, повышение достоверности получаемых результатов по наиболее эффективной структуре мотивации, а также повышение результативности материального и нематериального стимулирования сотрудников. Все это возможно благодаря различным сервисам: «KpiDriv», «HRmaps» и др. Кроме того, речь может идти о системе искусственного интеллекта, которая способна выстраивать образовательные траектории для сотрудников на основе изучения и анализа навыков, трудовых действий и поведения персонала.

Цифровизация влечет за собой и улучшение процессов обучения и психологической подготовки сотрудников за счет использования демонстрационных материалов (видео- и фотофайлы, презентации), специальных приложений и организации дистанционных обучающих и тренинговых мероприятий и конференций. Наличие и использование личных гаджетов и устройств делает процесс обучения персонала непрерывным, повышая их конкурентоспособность на рынке труда, с одной стороны, а с другой, позволяя более эффективно решать производственные задачи. Все большая заинтересованность компаний во внедрении цифровых технологий в подсистему обучения и развития персонала обусловлена возможностями получения новых компетенций, сокращения затрат на обучение специалистов необходимым навыкам. Специалисты перечисляют наиболее популярные виды цифрового обучения. На первом месте находится обучение через сеть Интернет (55%), второе место занимают видеоконференции (46%), около 15% занимает обучение персонала через внутреннюю сеть компании [12].

К позитивному влиянию цифровизации стоит отнести и появление новых способов общения с членами коллектива. Здесь выступает новое для отечественной организационной психологии понятие - омниканальное взаимодействие. Этот тип внутриорганизационного общения можно охарактеризовать как взаимодействие сотрудников организации друг с другом, с управленцами или клиентами через общую систему, включающую телефон, чаты, смс, почту, социальные сети, мобильные приложения и другие средства, с целью обеспечения «бесшовной» и непрерывной коммуникации без каких-либо потерь информации при переходе с одного канала на другой.

То есть, проще говоря, все общение сводится к ряду специализированных чатов, где персонал может обмениваться профессиональной и любой другой информацией. Такое взаимодействие может выступать объектом наблюдения для психологов организаций, так как позволяет выявлять особенности психологической атмосферы в коллективе, стили общения друг с другом (формализованный, неформальный, приятельский, свободный и т.п.), распознавать и сглаживать назревающие конфликты, предотвращать распространение слухов, негативных реакций, а также выявлять сотрудников, которым необходим тот или иной вид психологической помощи.

В то же время столь существенные трансформации в системе управления персоналом, которые влечет за собой цифровизация, не могут не привести к определенным рискам. В первую очередь, цифровые

технологии (в настоящий момент) - «удовольствие не из дешевых» и требует от организации достаточно крупных материальных затрат. Соответственно, риск «недофинансирования» необходимых для внедрения технологий может повлечь за собой появление отрицательного синергетического эффекта, когда свойства вновь образованной системы находятся в противоречии.

Достаточно высокими видятся риски доминирования цифрового пространства над обычной реальностью. Цифровая среда ставится своеобразной заменой реальности. Виртуальность и реальность, таким образом, переплетаются, дополняют друг друга, создавая прецедент для дополнительного и специализированного процесса распознавания или решения профессиональных задач [13].

Психологические риски будут заключаться в том, что определенные категории сотрудников не могут приспособиться к новым технологиям, обучиться им и успешно их использовать в профессиональной деятельности. Это влечет за собой возникновение негативных реакций со стороны теряющих работу людей, накопление стресса и увеличение количества конфликтов на рабочем месте.

Не менее значимыми видятся риски потери информационных данных, а также использование персональных данных сотрудников без их согласия.

ВЫВОДЫ

Таким образом, можно отметить, что в современной России неоднозначно обстоит ситуация с организацией системы управления персоналом в условиях цифровизации. С уверенностью можно сказать, что внедрение новых электронно-информационных и компьютерных технологий в последние годы набрало обороты, затрагивая практически все аспекты управленческой деятельности в организации - от начального этапа (а именно, трудоустройства) до личностного роста и психологического обеспечения уже работающего персонала. Вместе с тем, такой бурный рост цифровизации профессиональной деятельности влечет за собой как позитивные изменения, так и определенные риски, что обязательно необходимо учитывать в целях предотвращения потерь в производительности труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Макринова Е.И.* Системная методология управления персоналом и формирования кадровой базы организаций в концепте экономики знаний // *Фундаментальные исследования*. 2015. №6 (1). С. 154-160.
2. *Бутова Л.М.* Система управления персоналом на предприятии // *Территория науки*. 2012. №2. С. 26-34.
3. *Грей К.Ф.* Управление персоналом. М.: Дело и Сервис. 2003.
4. *Манухина С.Ю., Дедов Н.П., Палт Е.А. и др.* Психология труда: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Манухина [и др.]. М.: Издательство Юрайт. 2023.
5. *Лобанова Т.Н.* Психология в управлении персоналом: новый баланс // *Организационная психология*. 2022. №1. С. 248-270.
6. *Чупина И.П., Симачкова Н.Н., Зарубина Е.В., Фатеева Н.Б., Петрова Л.Н.* Цифровизация технологии мотивации в HR-деятельности // *Московский экономический журнал*. 2021. №2. С. 572-582.
7. *Гергиев И.Э.* Управление персоналом компании в условиях цифровизации // *Инновационная наука*. 2019. №5. С. 82-85.

8. Мурадалиева Э.Э. Инновационные методы управления персоналом в условиях цифровизации экономики // Вестник РГЭУ РИНХ. 2022. №4 (80). С. 207-212.

9. Потемкин В.К. Роль человека в производственных и социальных системах с учетом развития цифровых технологий // Социология и право. 2020. №1 (47). С. 6-14.

10. Кучугурная А.С., Прихач А.Ю. Современные цифровые технологии адаптации персонала // Н.Экст. 2020. №1. С. 36-38.

11. Грудинина В.А., Дашкова Е.С., Дорохова Н.В., Бунтовская Л.Л., Хромов Н.И. Перспективы использования цифровых инструментов оценки персонала в условиях дефицита конъюнктуры рынка труда // Современная экономика: проблемы и решения. 2024. №3 (171). С. 68-79.

12. Колодезникова Ю.Ю. Цифровизация обучения персонала: новые технологии и проблемы внедрения // Гуманитарный научный журнал. 2023. №1 (1). С. 30-38.

13. Дедов Н.П. Позитивные механизмы регуляции профессиональной деятельности в условиях цифровизации общества // Акмеология. 2018. №3 (67). С. 17-23.

Об авторе:

Кленова Татьяна Владимировна - к.э.н., доцент, кафедры государственного и муниципального управления и экономики инноваций ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет», 400062, Волгоградская область, г. Волгоград, Университетский пр-кт, 100, e-mail: tat.babitch2017@yandex.ru.

ORCID ID: 0000-0002-7381-8490

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Кленова Т.В. Возможности и риски управления персоналом в условиях цифровой трансформации систем управления // Международный бизнес. 2024. №2(8). С. 6-12

Поступила в редакцию: 16.04.2024 г.

Принята к публикации: 16.07.2024 г.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Бостоганашвили Екатерина Ревазовна

МГИМО МИД России

Аннотация

Конкурентоспособность современных компаний напрямую зависит от степени их цифровизации. Цифровая трансформация стала проникать во все сферы, отрасли и бизнес-процессы. Розничная торговля исторически была в числе передовых отраслей в области инноваций. Технологии изменяют традиционные процессы управления запасами и логистики. Внедрение подобного рода систем позволяет более точно прогнозировать потребности: оптимизировать цепочки поставок и минимизировать потери. Это существенно сокращает издержки и повышает уровень обслуживания потребителей. Тем не менее, конкуренция в онлайн-пространстве становится все более жесткой, заставляя компании постоянно адаптироваться к изменениям на рынке, отслеживать новые тренды и технологии, что требует дополнительных инвестиций в развитие IT-инфраструктуры и обучение персонала. В деятельности розничных компаний широкое распространение получили технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, технология обработки больших данных, Wi-Fi-аналитика, интернет вещей, технологии виртуальной и дополненной реальности и т.д. В статье анализируются основные макроэкономические показатели, направления и инструменты цифровой трансформации розничной торговли, а также перспективы перехода к метавселенным.

Ключевые слова

Розничные компании, цифровая экономика, искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, концепция метавселенной.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация является важным фактором трансформации бизнеса. В 1995 году Д.Тапскотт одним из первых рассмотрел понятие цифровизации. В своей книге он писал, что это экономика, которая базируется на использовании информационных компьютерных технологий [1]. Развитие различных цифровых технологий привело к существенным сдвигам в моделях ведения бизнеса. Розничная торговля является неотъемлемой частью жизни общества, связывая сферу производства и потребления, и исторически лидирует в области внедрения сквозных цифровых технологий. Розничные компании ежедневно занимаются изучением запросов потребителей, регулированием процессов поставок, хранения и реализации товаров. Все эти задачи претерпевают существенные трансформации под воздействием процессов цифровизации. Кроме того, трансформировались запросы и привычки потребителей. Автор исследования концентрируется на обзоре основных макроэкономических показателей розничной торговли, направлений цифровой трансформации и потенциальном переходе к метавселенным. В качестве источников информации о цифровой трансформации анализируемых компаний использовались отчетные документы, представленные на официальных сайтах компаний, а также отраслевых и новостных порталов. Основой данной работы также являются труды зарубежных и отечественных ученых, исследовавших влияние цифровой экономики на деятельность компаний.

ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Российский рынок розничной торговли в денежном выражении ежегодно растет. Существенное увеличение емкости рынка на 16,7% произошло в 2021 году. Важно отметить, что такая положительная динамика отчасти связана с ростом цен на товары, вызванным разрушением логистической системы, уходом западных компаний, импортировавших или производивших товары в России, снижением платежеспособного спроса, замещением привычных товаров менее качественными аналогами, санкционным давлением со стороны США и ряда европейских стран.

В 2022 году российский рынок розничной торговли пережил несколько резких спадов, которые связаны со структурными изменениями отрасли и введением санкций. По итогам 2022 года оборот розничной торговли сократился на 6,7% (продажи непродовольственных товаров сократились на 11,1%, продовольственных - на 1,5%) [2]. Рост цен на пищевую продукцию, ускорение инфляции, увеличение цепочек поставок будут способствовать снижению доли продовольственных товаров в обороте розничной торговли. Снижение покупательной способности населения закономерно приведет к росту спроса на магазины формата дискаунтеров, на долю которых приходится треть совокупного объема продаж.

На фоне сокращения номенклатуры экспортируемых товаров наблюдается оптимизация логистических процессов и перестройка цепей поставок. Например, реализация проекта «Новый шелковый путь» предполагает увеличение потока товаров из Китая, развитие транспортной инфраструктуры, сокращение сроков доставки, налаживание долгосрочных отношений с китайскими поставщиками и т.д.

На протяжении последних лет наблюдается рост доли онлайн-продаж. Согласно данным Росстата, в 2014 году на долю продаж, осуществляемых через интернет, приходилось 0,7% от общего оборота. К 2023 году этот показатель вырос почти в девять раз [3]. Онлайн-торговля

продолжает быть одним из ключевых драйверов FMCG-сегмента (Fast-Moving Consumer Goods). На фоне пандемии COVID-19, изменения структуры рынка труда (рост количества сотрудников, работающих дистанционно) и развития сервисов интернет-магазинов розничная торговля претерпела ускоренную цифровизацию.

С 2022 года существенные изменения коснулись структуры крупнейших розничных компаний России. Российский рынок покинули шесть крупных иностранных розничных компаний, в частности, Ikea, Inditex, H&M, Decathlon, Uniqlo, Adidas. На первые десять крупнейших розничных сетей в России приходится 28,7% розничного рынка (рисунок 1).



Рис. 1. Топ-10 крупнейших розничных компаний России по объему выручки в 2023 году, млрд руб.

Источник: Delovoy Profil. ТОП крупнейших ритейлеров России: рынок российского сетевого ритейлера 2023. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/top-krupneyshikh-riteylerov-rossii-rynok-rossiyskogo-setevogo-riteyla-2023/> (дата обращения: 29.12.2023).

В первой половине 2023 года совокупная выручка десяти крупнейших российских розничных компаний по сравнению с аналогичным периодом прошлого года выросла на 10%. Самый динамичный рост показали маркетплейсы. В частности, Ozon увеличил свои продажи на 91,6%, Wildberries - на 83,8% [4].

X5 Retail Group и ПАО «Магнит» уже долгое время являются лидерами в данной отрасли. В течение последнего десятилетия обе сети демонстрировали ежегодный прирост торговых площадей на уровне около 17%. Тем не менее, обе компании продолжают торговаться с относительно низкими мультипликаторами. В прошлом году риски конкуренции со стороны зарубежных компаний сменились рисками со стороны маркетплейсов, онлайн-игроков и жестких дискаунтеров.

НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ

На современном этапе по-прежнему актуальными являются два глобальных тренда цифровизации: использование цифровых технологий и проведение глубокого анализа поведения потребителей. Российские

потребители являются достаточно восприимчивыми к цифровым новшествам.

Розничные компании развивают омниканальные продажи, интегрируя онлайн- и офлайн-площадки. Данный процесс осуществляется с помощью стратегии O2O (online-to-offline), которая позволяет собирать аналитику и оптимизировать взаимодействие с клиентами. В офлайн-сегменте также наблюдается сокращение издержек за счет перехода на новые средства платежей и электронные чеки.

Розничными компаниями активно внедряются следующие наиболее значимые цифровые технологии. Во-первых, это Wi-Fi-аналитика и технологии больших данных. Основными потребителями технологии обработки больших данных являются телеком-операторы, банки и крупные розничные компании. В середине 2021 года в России утвердили первый национальный стандарт «Информационные технологии. Большие данные. Обзор и словарь», который призван обеспечить взаимопонимание между органами власти, научно-образовательным сообществом и коммерческими организациями. Например, торговая сеть «Магнит» повысила уровень доступности товаров за счет использования технологии больших данных. На постоянной основе центр данных сети анализирует продажи и посылает сигналы администраторам объектов на мобильный телефон, если необходимо пополнить стеллажи или иначе выставить товар [5].

Технологии больших данных помогают в решении широкого круга маркетинговых задач, в частности, ценообразования, повышения отклика от программ лояльности, сегментации клиентов, формирования портрета потребителя. К примеру, российская компания X5 Retail Group за счет анализа данных прогнозирует спрос, повышает эффективность промоакций. Группа «М.Видео-Эльдорадо» после запуска персональных цен в своем приложении увеличила конверсию в 1,5 раза [5]. Однако, по данным исследования VK Cloud, проведенного в 2022 году, 38% крупных компаний по-прежнему не учитывают технологии Big Data при принятии стратегических решений [6].

Во-вторых, это технологии на базе искусственного интеллекта и машинного обучения. Искусственный интеллект революционизирует различные аспекты деловой активности и повседневной жизни. Интеграция подобных решений в бизнес-процессы розничных компаний позволяет лучше понимать поведение потребителей, прогнозировать спрос, предоставлять более качественный сервис, принимать стратегически верные маркетинговые решения, оценивать перспективы возврата инвестиций и т.д. Важным аспектом является накопление большого массива данных о потребителях, которое выступает основой для построения качественных прогнозных моделей, автоматизированного управления и маневрирования между различными каналами. Использование технологий на базе искусственного интеллекта происходит по всей цепочке создания стоимости и охватывает маркетинг, продажи, логистику, платежные сервисы, доставку, взаимодействие с клиентами и т.д. Использование технологий на базе искусственного интеллекта помогает розничным компаниям улучшать экономические показатели, создавать персонализированные предложения, разгрузить персонал, запускать более эффективные маркетинговые, в частности рекламные кампании. Согласно прогнозам, глобальные доходы компаний от использования технологий искусственного интеллекта вырастут до 38,8 млрд долл. к 2025 году [7]. Во многих отраслях искусственный интеллект выступает своего рода альтернативой созданию новых рабочих мест. Это означает то, что компании смогут существенно сократить затраты на персонал, а также оптимизировать некоторые бизнес-процессы. В дальнейшем искусственный интеллект может быть использован также для разработки

новых видов товаров. Кроме того, у розничных компаний будет расти спрос на BPM-платформы (Business Process Management) и микросервисную архитектуру ПО. Актуальным является интеграция различных сфер, то есть создание экосистемы сервисов. Ярким примером проведения такой политики являются крупные маркетплейсы, которые предлагают потребителям не только товары, но и услуги, авиабилеты, собственные банковские продукты и многое другое. Дальнейшее внедрение технологий на базе искусственного интеллекта приведет к расширению возможностей прогнозной аналитики, предоставлению еще более персонализированных услуг и большей автоматизации внутренних бизнес-процессов.

В-третьих, это интернет вещей, который является одним из ключевых мегатрендов развития технологий. В розничной торговле применение интернета вещей сводится к двум основным направлениям. Первое направление связано непосредственно с конечными потребителями и подразумевает применение геотаргетинга, предоставление персонализированных предложений, индивидуального опыта покупок, проведение кросс-продаж, привлечение покупателей, внедрение цифровых интерактивных экранов. Второе направление связано с процессами и инфраструктурой: интеллектуальная среда магазина, отслеживание поведения покупателей, динамическое ценообразование, программа лояльности, таргетинг, управление запасами и цепочками поставок, отслеживание оборудования, процесс оплаты, бесшовный кросс-канальный опыт, управление персоналом в магазине. К особенно актуальным технологическим решениям в области интернета вещей следует отнести RFID (радиочастотная идентификация), NFC (связь ближнего действия), BLE (беспроводная технология Bluetooth), Wi-Fi и т.д. [8].

С точки зрения тенденций развития розничной торговли можно выделить два вектора. Краткосрочный вектор включает в себя инструменты, направленные на сокращение издержек, оптимизацию и прогнозирование. Долгосрочный вектор охватывает такие аспекты, как формирование нового потребительского опыта, современный подход к управлению розничными компаниями. В ближайшие пять лет достаточно актуальными останутся многие цифровые тенденции 2021-2022 гг. Крайне важно отметить тенденцию перехода на отечественное программное обеспечение. Российские IT-компании наращивают обороты разработки продуктов для розничных компаний. Перспективы скорости и дальнейшего развития цифровых технологий в сфере розничной торговли напрямую зависят от информационно-коммуникационной инфраструктуры, а также от разработки законодательства в отношении единых технологических стандартов [9].

Среди перспективных IT-решений и инструментов, применимых для цифровизации розничной торговли, следует выделить разработку мобильных приложений, внедрение решений для развития электронной коммерции, использование автоматизированных систем, в частности систем управления логистикой, облачных решений, SRM-систем и т.д. В первом полугодии 2023 года было зафиксировано значительное увеличение спроса на смартфоны (на 40% больше, чем в 2022 году) [6]. Поэтому развитие мобильной коммерции является важным элементом в построении эффективной омниканальной модели. Внедрение «умных» систем управления логистикой может сократить расходы розничных компаний в среднем на 10%. В данном контексте речь идет о цифровизации и синхронизации складов, автоматизации доставок, процессов инвентаризации и т.д. Динамическая система хранения существенно сокращает цепочки поставок. В свою очередь, SRM-системы дают преимущества в управлении качеством контрагентов: верификации

поставщиков, составлении их рейтингов, подборе контрагентов по заданным требованиям. Одним из наиболее удобных решений для автоматизации закупок является корпоративный интернет-магазин, предоставляющий широкие возможности для проведения малых закупочных процедур. Компания-закупщик получает более выгодные предложения от поставщиков из разных регионов, за счет чего создается здоровая конкуренция и упрощается процесс закупок. Среди более узконаправленных решений для розничной торговли можно выделить RFID-метки (Radio Frequency Identification), системы видеораспознавания, внедрение элементов геймификации, виртуальные кассы, электронные ценники, которые минимизируют ручной труд и т.д.

МЕТАВСЕЛЕННАЯ КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА БИЗНЕСА

Как уже было отмечено, цифровизация стала важнейшим фактором трансформации бизнеса и общества. Развитие таких цифровых технологий, как большие данные, интернет вещей, искусственный интеллект, машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность и облачные вычисления, изменило формат предоставления товаров и услуг по всему миру, расширило способы ведения бизнеса и привело к формированию новых рынков и отраслей.

Пандемия COVID-19 лишь усилила проникновение технологий в нашу жизнь. Яркими примерами данных преобразований являются интернет-покупки, онлайн-обучение и виртуальные встречи. К концу пандемии наблюдался значительный рост интереса к новейшим технологиям, что положило начало процессу конвергенции цифрового и физического миров. Концепция метавселенной стала привлекать внимание бизнеса после того, как крупные технологические компании начали инвестировать в данное направление. Первым метавселенную описал американский писатель Н.Стивенсон в книге «Снежная катастрофа» [10]. На сегодняшний день метавселенная представляет собой сеть взаимосвязанных приложений, впечатлений, инструментов, устройств, продуктов и инфраструктур [11]. Таким образом создается пространство, в котором могут находиться пользователи, стирая тем самым границы между реальным и виртуальным мирами. Через создание и существование так называемых цифровых аватаров пользователи сети могут осуществлять различные совместные социальные действия, например, посещать концерты, совершать покупки, участвовать в играх. Метавселенная может быть использована в различных областях, включая бизнес, развлечения, образование, здравоохранение, повышение квалификации сотрудников и т.д. В данном контексте необходимо выделить несколько важных аспектов, на которые компаниям следует обратить особое внимание.

Во-первых, это технологический аспект, в частности, затраты на развитие технологического потенциала. Руководителям компаний важно понимать, насколько оправданными в долгосрочной перспективе будут эти вложения.

Во-вторых, это стратегии. Для того чтобы грамотно функционировать в новой реальности, компаниям необходимо выстраивать новые стратегии. Компании розничной торговли реализуют разные подходы к работе с метавселенной. Например, бренд Adidas совместно с игроками NFT-рынка (Non-Fungible Token) продает эксклюзивную одежду в онлайн-играх [12]. В силу того, что частью метавселенной является виртуальный рынок, большой потенциал ее развития лежит в маркетинге и рекламе. К примеру, электронные покупки в трехмерной среде,

где при помощи технологий виртуальной и дополненной реальности можно более детально ознакомиться с характеристиками продуктов и услуг и принять более обоснованные решения о покупке. Это требует разработки новых маркетинговых стратегий и способов продвижения продуктов в виртуальном измерении, что даст новый импульс развитию маркетингового направления в деятельности компаний. С появлением электронной коммерции розничные компании стали уделять много внимания вопросам сбора, обработки и анализа данных о потребителях для улучшения взаимодействия с ними. При этом до разработки концепции метавселенной физические и онлайн-магазины существовали параллельно, несмотря на использование омниканальной бизнес-модели. Концепция метавселенной предполагает большую интеграцию различных каналов и переход в трехмерное виртуальное пространство.

В-третьих, это кадровые вопросы. Переход к метавселенной в значительной степени отразится на рынке труда, так как для качественной работы компаниям потребуются высококвалифицированные сотрудники, обладающие необходимыми навыками и компетенциями для работы в метавселенной. Ожидается, что востребованными компетенциями станут компьютерное моделирование, разработка программного обеспечения, технологий дополненной реальности, инжиниринг блокчейна, 3D-моделирование и навыки работы с данными.

В-четвертых, это правовые и этические вопросы. Речь идет о защите данных, информационной безопасности, защите потребителей, мошенничестве. Решение проблем, связанных с кибербезопасностью, усложняется тем, что иногда личности могут быть скрыты за цифровыми аватарами. Кроме того, в рамках метавселенной, помимо интерактивного взаимодействия с потребителями, розничные компании собирают личные данные, что идет в противовес с законами некоторых стран. Актуальным вопросом также является защита прав интеллектуальной собственности. Новые вызовы связаны с вопросами сохранения авторских прав, товарных знаков и патентов. В частности, речь идет о несанкционированном использовании товарных знаков в виртуальной среде.

Тенденция, связанная с появлением метавселенных, отражает стремительное развитие рынка дополненной и виртуальной реальности, а также распространение иммерсивных трехмерных цифровых экосистем. Первой российской компанией, открывшей свой официальный магазин в метавселенной, стала «Лента». В 2021 году российская розничная компания запустила свой сервер в метавселенной Minecraft, что подразумевает привлечение большего количества молодежи к бренду [13]. «Яндекс. Маркет» открыл школу с интерактивными играми, благодаря участию в которых пользователи могут получать промокоды на осуществление реальных покупок в самом маркетплейсе.

В будущем ожидается, что создание сервера станет одним из значимых инструментов повышения лояльности потребителей, так как на современном этапе улучшение клиентского опыта напрямую связано с внедрением элементов геймификации. Однако стоит отметить, что если экосистемы - это уже давно существующая реальность, то переход к метавселенной пока представляет собой менее очевидный процесс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы наблюдается существенное изменение в направлениях развития розничной торговли. Возрастающую популярность набирают онлайн-платформы и маркетплейсы, однако лидерами рынка по-прежнему остаются X5 Retail Group и «Магнит». Вместе с тем

прослеживается консолидация российского рынка розничной торговли.

Развитие технологий дало мощный импульс для внедрения цифровых новшеств во многие области, в частности, в розничную торговлю. Крупнейшие компании отрасли выстраивают омниканальную бизнес-модель, подбирая все более интересные цифровые решения для автоматизации своих бизнес-процессов и улучшения взаимодействия с конечными потребителями. Кроме того, наблюдается увеличение использования технологий виртуальной и дополненной реальности в деятельность компаний, что способствует росту интереса к концепции метавселенной и рассмотрению гуманитарных аспектов ее функционирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Gawer A., Cusumano M. Industry platforms and ecosystem innovation // *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31. No. 3. P. 417-433.
2. Retail.Ru. Российский ритейл в 2023-2026 гг.: завершение адаптации и умеренный рост. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/rossiyskiy-riteyl-v-2023-2026-gg-zavershenie-adaptatsii-i-umerennyy-rost/> (дата обращения: 11.01.2024).
3. Delovoy Profil. Топ крупнейших ритейлеров России: рынок российского сетевого ритейла 2023. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/top-krupneyshikh-riteylerov-rossii-rynok-rossiyskogo-setevogo-riteyla-2023/> (дата обращения: 25.12.2023).
4. Retail.Ru. В 2023 году быстрее всего растут маркетплейсы и алкомаркеты, считают в INFOLine. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/v-2023-godu-bystree-vsego-rastut-marketpleysy-i-alkomarkety-schitayut-v-infoline/> (дата обращения: 30.12.2023).
5. Retail.Ru. Большие данные и нейросети увеличили эффективность «Магнита». URL: <https://www.retail.ru/news/bolshie-dannye-i-neyroseti-udelichili-effektivnost-magnita-15-fevralya-2022-213899/> (дата обращения: 25.12.2023).
6. Agora. Цифровизация ритейла 2023-2025: тенденции и актуальные решения. URL: <https://www.agora.ru/blog/tsifrovizatsiya-riteyla-2023-2025/> (дата обращения: 05.01.2024).
7. Tadviser. Государство. Бизнес. Технологии. Искусственный интеллект (мировой рынок). URL: <https://clck.ru/3CJ8t6> (дата обращения: 01.12.2023).
8. Al-Fuqaha A. Internet of Things: A Survey on Enabling Technologies, Protocols and Applications // *IEEE Communication Surveys & Tutorials*. 2015. Vol. 17. No 4. P. 2347-2376.
9. Перепечаева Д.М., Матосян В.А., Арсланов Р.Р. Перспективные направления использования цифровых технологий в розничной торговле РФ // *Экономика и бизнес*. 2020. № 3(2). С. 160-162.
10. Stephenson N. *Snow Crash: A Novel*. N.Y.: Bantam Books. 1993.
11. Kevins J. Metaverse as a New Emerging Technology: An Interrogation of Opportunities and Legal Issues: Some Introspection // *SSRN Electronic Journal*. 2022. DOI: 10.2139/ssrn.4050898.
12. Vig S. Preparing for the New Paradigm of Business: The Metaverse // *Foresight and STI Governance*. 2023. No. 17(3). P. 6-18. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.3.6.18.
13. E-Pepper.Ru. Журнал об электронной коммерции. Ритейл в метавселенных: все по-взрослому. URL: <https://e-pepper.ru/news/riteyl-v-metavselennykh-vse-po-vzrosloму.html> (дата обращения: 15.12.2023).

Об авторе:

Бостоганашвили Екатерина Ревазовна - к.экон.н., старший преподаватель кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н.Герчиковой, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76, e-mail: eka_94@live.ru.

ORCID ID: 0009-0006-1538-5013

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Бостоганашвили Е.Р. Перспективы развития российских компаний розничной торговли в условиях цифровой трансформации бизнеса // Международный бизнес. 2024. № 2(8). С. 13-21

Поступила в редакцию: 29.01.2024 г.

Принята к публикации: 01.08.2024 г.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Дементьева Алла Геннадиевна

МГИМО МИД России

Аннотация

Переход общества к цифровой экономике требует новых подходов к управлению бизнесом. В настоящее время традиционные подходы и технологии управления людьми претерпевают значительную трансформацию. В данной статье рассматриваются процессы цифровизации управления персоналом в ведущих международных компаниях, изучаются особенности управления с учетом применения современных высокотехнологичных средств. Цель данного исследования - проведение анализа практики применения цифровых технологий в системе управления человеческими ресурсами. Анализируется применение цифровых технологий на всех этапах управления человеческими ресурсами: планирование, набор, отбор, адаптация, обучение, оценка и управление карьерой. В настоящее время цифровые технологии являются неотъемлемым элементом механизма управления современной организации, одним из ключевых инструментов обретения конкурентного преимущества. Рациональное внедрение инструментов в систему управления человеческими ресурсами предоставляет возможность удовлетворить потребность компании в сотрудниках, которые обладают необходимыми знаниями и навыками. Впоследствии именно эти сотрудники обеспечивают компании устойчивым конкурентным преимуществом на рынке.

Ключевые слова

Цифровизация, управление персоналом, автоматизация, интеллектуальное управление персоналом, цифровые технологии, цифровая адаптация персонала, машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, международные компании.

ВВЕДЕНИЕ

Стремительное развитие информационных технологий заставляет бизнес адаптироваться к новым реалиям, которые опираются на достижения индустрии 4.0. Цифровые технологии внедряют компании из различных секторов экономики, от маленьких предприятий до транснациональных корпораций.

Цифровизация бизнеса затронула все области деятельности компаний, в том числе управление персоналом. Крупные международные компании регулярно внедряют современные инструменты в механизм развития сотрудников, так как человеческий капитал является одним из ключевых активов любой фирмы, а конкурентные знания и навыки гарантируют дальнейший рост бизнеса и повышение его конкурентоспособности. В настоящее время применение цифровых технологий получает активное распространение в системе управления людьми от процесса планирования персонала до последующей оценки и управления карьерой, позволяя компаниям более детально оптимизировать и контролировать проводимые мероприятия.

Российские компании, особенно в сфере информационных технологий, а также банковской и финансовой сферах активно внедряют передовые технологии в области цифровизации управления персоналом. Практика показывает, что бюджет компаний, имеющих штат сотрудников более ста тысяч человек, позволяет им приобретать дорогостоящие высокотехнологичные IT-продукты, а стратегия развития бизнеса диктует необходимость цифровизации процессов управления персоналом. Такие крупные компании, как Яндекс, Озон, HeadHunter, уже эффективно используют передовой зарубежный опыт, поэтому изучение и анализ современной практики ведущих международных компаний является крайне актуальным для руководителей компаний и их служб управления персоналом.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом в современных условиях опирается уже на обновленную бизнес-стратегию, реализуемую с помощью IT-технологий. Традиционные методы управления (формирование планового штата под определенные задачи) трансформируются в управление талантами, обучение и развитие компетенций в рамках новой стратегии управления человеческими ресурсами. В этой связи бизнес наделяет своих сотрудников новыми целями, задачами и ролями в системе управления, тем самым расширяя свои возможности по созданию более гибкой эффективной структуры организации.

Рассмотрим более подробно современные цифровые инструменты, применяемые ведущими международными компаниями при формировании современной системы управления персоналом.

На протяжении последних лет планирование трудовых ресурсов организации строится на основе тщательной аналитики баз данных, являющейся частью общей системы управления персоналом. Для реализации функции планирования применяются аналитические программы, целью которых является создание алгоритма выявления необходимых знаний и умений человеческих ресурсов, который в дальнейшем позволит составить прогноз спроса компании на персонал, а также сбалансировать потребности организации в соответствии с

выявленным спросом. Данная аналитика в сочетании с машинным обучением позволяет компаниям проводить более тщательный набор и отбор сотрудников. Использование такой технологии при анализе навыков и компетенций трудовых ресурсов организации позволяет конкретизировать характеристики сотрудников, которые способствуют повышению эффективности деятельности компании. Кроме того, такие данные могут стать основой для совершенствования системы развития персонала, в том числе адаптации и управления производительностью.

Наиболее полную и интересную систему планирования трудовых ресурсов предлагает компания Deloitte. Решение данной компании включает в себя собственную аналитику Deloitte в сочетании с платформой, построенной на технологии Anaplan¹ (Анаплан), чьим преимуществом является возможность молниеносного внедрения и масштабирования системы и ее функций в рамках планирования персонала организации. Данная система включает в себя следующие ключевые элементы: объединенная аналитика и планирование рабочей силы, гибкое редактирование данных и создание консолидированной отчетности. Общий механизм Deloitte и Анаплана основывается на данных расширенной аналитики, интерфейсах с различными внутренними системами от управления персоналом до финансовых схем, в рамках которого применяются компьютерные вычисления для регулярного обновления и анализа информации.

На протяжении последних лет стремительно развивается применение цифровых технологий в системах набора и отбора трудовых ресурсов. Одной из основных тенденций является взаимодействие кандидатов и организаций через платформы, разработанные для совместного поиска и возможного обмена информацией между заинтересованными сторонами. Крупнейшей международной платформой в данной области является LinkedIn, которая изначально планировалась как площадка для обмена профессиональными контактами с целью реализации проектов между компаниями. Конкурентным преимуществом данной платформы является то, что она организована по модели социальной сети, что упрощает ее использование. Менее сложными, но более распространенными площадками являются электронные биржи труда, которые, в свою очередь, состоят из размещенных вакансий и предложений, а также из поисковой системы с возможностью применения фильтров. Наиболее популярными электронными биржами являются ZipRecruiter, Indeed, Glassdoor и CareerBuilder.

Так, американская торговая компания Amazon при наборе сотрудников применяет электронные биржи труда для размещения актуальных вакансий и поиска потенциальных кандидатов. Компания взаимодействует с такими биржами, как LinkedIn и Glassdoor, а также использует собственную платформу, которая позволяет найти кадры, заинтересованные в работе именно в Amazon.

В современных условиях многие компании стали переходить на систему отслеживания кандидатов на основе искусственного интеллекта (ИИ), которая объединяет функции набора и отбора персонала. Данный механизм основывается на встроенном алгоритме критериев, включающих ключевые слова, требования к знаниям и опыту, умения и уровень квалификации потенциальных сотрудников, что позволяет искусственному интеллекту отсеивать неподходящих кандидатов, тем самым высвобождая время сотрудников службы управления персоналом для выполнения более значимых задач. К функциям системы, помимо фильтрации неподходящих

¹Анаплан - облачная платформа для финансового и операционного планирования и моделирования бизнес процессов.

кандидатов, также стоит отнести размещение списков вакансий организации на нескольких профессиональных платформах, проведение проверки кандидата на соответствие требованиям перед собеседованием и назначение интервью. Следует также отметить, что внедрение данного инструмента в механизм системы набора трудовых ресурсов позволяет нивелировать предвзятое отношение по отношению к полу, возрасту и этнической принадлежности кандидатов, предоставляя возможность отбора кандидатов на основе знаний, компетенций и квалификации.

В настоящее время можно выделить пять ведущих компаний, предоставляющих наиболее качественный продукт для набора/отбора персонала с помощью искусственного интеллекта: Greenhouse, Pinpoint, VidCruiter, JazzHR и Recrutee. Например, многоканальная коммуникационная платформа, предлагающая решения для компаний Uber, Adobe и MessageBird, использует систему набора трудовых ресурсов на основе ИИ компании Greenhouse. К интересному решению также пришли в компании IBM, в которой была разработана технология Watson - искусственный интеллект, включающий в себя набор сервисов и приложений, который применяется не только в области управления персоналом, но и во многих других бизнес-процессах. В рамках системы управления сотрудниками данная технология применяется для оценки и повышения эффективности набора и отбора персонала, помогая сократить возможные ошибки при поиске кандидатов.

Пройдя этапы планирования и набора трудовых ресурсов, организация переходит к рассмотрению потенциальных кандидатов и их отбору. В рамках повсеместной цифровизации предыдущих этапов формирования рабочего коллектива отбор является первым этапом, на котором будущий сотрудник начинает взаимодействие с представителями службы управления персоналом. Для улучшения и оптимизации данного процесса ведущие компании также применяют цифровые технологии. Одной из наиболее распространенных практик последнего времени является проведение собеседований с кандидатами через приложения и платформы видеосвязи, такие как Skype, Zoom или Microsoft Teams. Существенное упрощение в рамках данной подсистемы управления человеческими ресурсами происходит также благодаря механизмам искусственного интеллекта, который проводит точечную фильтрацию подходящего персонала и даже может самостоятельно назначить собеседование.

Данный инструмент применяется не только для обработки объединенных баз данных - на его основе компании применяют виртуальных собеседников для отбора кадров, так называемых чат-ботов. Они призваны интерпретировать речь, сказанную или отправленную кандидатами, формировать и отправлять подходящие ответы. Более того, виртуальные собеседники выполняют и ряд других функций, которые позволяют экономить время сотрудников служб управления персоналом. К ним можно отнести планирование интервью и сбор ответов автоматизированного первичного отбора. В данный список также входит предоставление ответов кандидатов, посещающих специальные страницы вакансий, и ответов на вопросы уже рассматриваемых кандидатов о статусе их заявки, возможных бонусах и льготах в компании. Еще одной функцией чат-бота, основанного на технологии искусственного интеллекта, является отбор кандидатов с помощью текстовых сообщений, которые применяются в рамках презентаций и ярмарок вакансий, проводимых в сети.

При этом виртуальный собеседник работает круглосуточно, что позволяет кандидатам задавать интересующие их вопросы и подавать заявки в любое время суток. В свою очередь, сотрудники служб управления персоналом в течение своего рабочего графика

могут контролировать искусственный интеллект, вносить коррективы и связываться с потенциальным кандидатом. Выделяют 4 наиболее удобных виртуальных собеседника, которые применяют международные компании по всему миру: Olivia, Humanly, Symphony Talent и Wade and Wendy. Последний виртуальный собеседник из приведенного списка имеет ряд преимуществ. В первую очередь - это полная автоматизация процесса отбора. Wade and Wendy взаимодействует круглосуточно с кандидатами, производит выборку из представленных резюме и далее формирует предварительную информацию для представителей службы управления персоналом, принимающих окончательное решение. Благодаря широкому спектру функциональных возможностей данный виртуальный собеседник пользуется особой популярностью.

Цифровые технологии активно используются и при организации системы развития персонала: адаптации, обучения, оценки и управления карьерой. Современные технологии, которые применяются для помощи клиентам при освоении новых программ, трансформировались в инструмент адаптации сотрудников на рабочем месте. Цифровой адаптацией называют применение компьютерных технологий и инструментов для интеграции новых сотрудников в бизнес-процессы. Данные технологии дают возможность разработать более экономичную систему, которая включает доступные для понимания инструкции и перечень контрольных вопросов для недавно принятых на работу сотрудников. Данная система обеспечивает круглосуточный доступ к любой информации, что позволяет разобраться как в общей деятельности фирмы, так и в отдельных рабочих процессах.

Следует также отметить, что цифровая адаптация способствует формированию и предоставлению сотрудникам персонализированного опыта внедрения в организацию. Данный инструмент требует меньших затрат ресурсов компании по сравнению с традиционными методами адаптации, поскольку исключает необходимость печати рабочей документации и привлечения наставников. Применение таких технологий способствует повышению вовлеченности сотрудников благодаря включению в программное обеспечение видеороликов, интерактивных игр и задач, а также персонализированного контента, призванного обучать работника конкретным должностным навыкам.

Важной отличительной чертой цифровой адаптации является прохождение адаптационной программы в индивидуальном режиме. Принятый на работу сотрудник получает возможность самостоятельно получать и изучать требуемые материалы в индивидуальном режиме, без привлечения наставника. Использование цифровых инструментов в процессе адаптации новых сотрудников способствует не только их обучению, но и созданию индивидуальных программ мероприятий. Можно выделить следующие наиболее популярные технологии, применяемые в цифровой адаптации: Whatfix, Eduflow, Bamboo HR, Click Boarding и Microsoft Teams. Наиболее полный набор функций предлагает технология Microsoft Teams, так как она интегрирована с другими продуктами Майкрософт. Однако она не всегда сочетается с другими цифровыми системами, используемыми компаниями. С данной проблемой эффективно справляется сервис Whatfix, который встраивается в имеющиеся цифровые потоки и приложения, одновременно объясняя, как ими пользоваться через механизм «экскурсий». К преимуществам данного сервиса также относится возможность отслеживать скорость выполнения задач сотрудниками, проходящими курс адаптации, и оказывать помощь.

Так, внедрение технологии искусственного интеллекта ADAPT в компании Amazon позволило сократить время адаптации персонала со 180 до 45 дней и оперативно оказывать им требуемую поддержку

и консультации. Последнее осуществляется при помощи цифрового помощника, который работает на базе искусственного интеллекта для генерации требуемой информации. Технология проводит сотрудника через все стадии процесса адаптации и выдает задания в зависимости от его должности и темпов прохождения обучения.

Еще одной технологией, которая позволяет экономить временные затраты, является автоматизация. Современный процесс автоматизации охватывает все действия: от автоматической отправки писем до ознакомительных адаптационных мероприятий.

Ключевую роль в достижении организацией успехов и дальнейшего ее развития играет обучение персонала трудовым навыкам. Подготовленные кадры, обладающие необходимыми знаниями и навыками, способны эффективнее выполнять поставленные задачи в рамках их должностных позиций. Поэтому для повышения конкурентоспособности как человеческих ресурсов, так и компании в целом разрабатываются программы обучения персонала с использованием цифровых инструментов. К ним можно отнести электронные курсы обучения, практическое обучение на рабочем месте на базе цифровых платформ, обучение при помощи симуляции и видеотренинги. Что касается таких видов обучения, как коучинг и менторство, то в данные процессы добавляются лишь электронные средства связи, которые существенно не влияют на саму программу развития, а лишь переносят его в цифровой формат.

В настоящее время применяют следующие виды программного обучения: корпоративная система управления обучением, платформа цифрового обучения, система управления базой знаний и программы для проведения видеотренингов. Ключевыми возможностями данных технологий можно назвать разработку и внедрение онлайн-курсов с использованием средств аудиовизуальных материалов, обеспечение индивидуализированного подхода к обучению, внедрение элементов игры, отслеживание прогресса пользователей, предоставление аналитики по отслеживанию результатов обучения, а также создание информационных центров самообучения.

Корпоративные системы управления обучением призваны предоставлять инструменты для образовательного процесса сотрудников организации, основанных на разработке индивидуальных программ. Данный вид программного обеспечения включает в себя организацию и управление мероприятиями, а также масштабирование курсов для их прохождения в различных подразделениях компании или на уровне всей организации. Электронные курсы, предназначенные для обучения сотрудников, проводятся в рамках определенной платформы, что дает возможность персоналу, работающему удаленно, проходить обучение в соответствии с индивидуальными потребностями и требованиями, предъявляемыми к должности.

В рамках электронных курсов обучения применяются интерактивные игры, викторины и специальные семинары. Преимуществом данного вида обучения является возможность использования персональных мобильных устройств, что позволяет обучающимся самостоятельно определять временные рамки для освоения материала. Данная технология позволяет получать мотивированных и обученных сотрудников, а также способствует снижению расходов, поскольку весь процесс обучения полностью автоматизирован и не требует обязательного присутствия на рабочем месте.

Платформа цифрового обучения представляет собой программное обеспечение, предоставляющее механизмы для создания и разработки интерактивного контента в корпоративных приложениях от пошагового

руководства пользователя, с которыми можно взаимодействовать напрямую, до программ адаптаций и основных баз данных компании. Такие платформы обеспечивают возможность непрерывного обучения и дальнейшего развития компетенций сотрудника.

В свою очередь, система управления знаний представляет собой более простую технологию по сравнению с другими видами программного обеспечения, представленными выше, действующая как цифровая база для поиска ответов на вопросы, связанные с организацией: от бизнес-процессов до политики руководства. Данные программные инструменты образуют свод знаний, способствующих формированию осведомленности сотрудников о компании и способствующих экономии времени кадровой службы организации.

Еще одной эффективной технологией является программное обеспечение для видеообучения, которое все чаще встраивается в корпоративные системы управления обучением. Его основной характеристикой является создание видеоконтента для адаптации и подготовки трудовых ресурсов. Видеотренинги вовлекают персонал в процесс обучения и позволяют получать информацию в удобном и понятном формате. Преимуществом данного подхода является его экономичность, так как необходимые затраты на создание контента являются единовременными.

Метод обучения с использованием симуляции работает на основе цифровых платформ, рассмотренных выше. Он подразумевает изучение сотрудниками различных сценариев и практических задач, направленных на расширение знаний и навыков, необходимых в рамках должностных обязанностей. В контексте обучения с использованием симуляции все чаще применяются технологии дополненной и виртуальной реальности, позволяющие более точно приблизиться к практическим кейсам и придать реализм анализируемым сценариям. К преимуществам данного подхода стоит отнести развитие критического мышления в стрессовых ситуациях и осознание последствий при разработке различных сценариев. Главным недостатком методики является высокая стоимость ее внедрения, обусловленная необходимостью использования дорогих устройств и программ.

Так, телекоммуникационная компания AT&T предлагает своим сотрудникам программы обучения в формате онлайн-курсов, разработанных совместно с платформой Udacity, что подразумевает самостоятельное освоение материала. В партнерстве с Технологическим университетом штата Джорджия компания предлагает пройти такой курс и получить степень магистра компьютерных наук онлайн.

В свою очередь, американская IT-компания SAS разработала платформу цифрового обучения SAS Academics, предоставляющую техническим специалистам и специалистам по продажам различные программы обучения на рабочем месте. Благодаря таким курсам развития персонала сотрудники получают дополнительные знания в различных областях, начиная от консультирования клиентов и заканчивая маркетингом.

Программа повышения квалификации 2025 года Amazon, на реализацию которой компания выделила 1,2 млрд долл., на текущий момент включает в себя 10 проработанных курсов: Career Choice, Surge2IT, Amazon Technical Academy, Machine Learning University, Mechatronics and Robotics Apprenticeship, Amazon Apprenticeship и Amazon Web Service Training and Certification, AWS Grow Our Own Talent, AWS Intelligence Initiative, User Experience Design and Research Apprenticeship. Данные программы направлены на обучение сотрудников цифровым технологиям, охватывающим облачные системы и искусственный интеллект, что в

дальнейшем дает им возможность получать более выгодные условия работы как внутри компании, так и за ее пределами. Система обучения осуществляется на базе цифровой площадки Amazon Web Services, которая включает в себя большинство современных инструментов.

Благодаря современной технологии объединения разрозненных данных корпоративная система управления обучением и платформа цифрового обучения на протяжении всего процесса обучения сотрудников тщательно отслеживают прогресс прохождения программ развития и предоставляют обратную связь как им самим, так и их руководителям и службам управления персоналом. Оценка производится на основе результатов пройденных курсов, викторин, итогов решения различных кейсов в рамках симуляций и тестирования. Полученные знания и навыки, а также имеющиеся компетенции могут быть использованы для сравнения сотрудников организации между собой или с потенциальными кандидатами, проходящими процесс отбора. Данная процедура выполняется с помощью искусственного интеллекта.

Примером применения цифровой системы, включающей в себя все аспекты работы кадровой службы, начиная с планирования набора трудовых ресурсов и заканчивая их оценкой, является система Watson, разработанная компанией IBM. Искусственный интеллект самостоятельно анализирует полученные данные о сотрудниках и предоставляет отделу кадров детальную информацию о результатах прохождения программы обучения.

В рамках данной системы компанией IBM была также разработана технология, отвечающая за управление карьерой - Watson Career Coach. Она представляет собой виртуального помощника, который сопоставляет цели организации с карьерными целями сотрудников. Система осуществляет сбор и анализ данных о достижениях, предпочтениях и интересах сотрудников, дает рекомендации по внутренним вакансиям и возможностям карьерного роста. Кроме того, она способна анализировать результаты обучения и актуальные компетенции, что дает возможность службам управления персоналом формировать подходящие рекомендации.

Таким образом, во всех элементах системы развития и обучения человеческих ресурсов активно применяются цифровые технологии. Они способствуют формированию у сотрудников новых навыков и знаний, обеспечивая бизнес высококвалифицированными кадрами, что становится его конкурентным преимуществом.

В результате реализации данной системы происходит существенная экономия издержек компании. При этом особую важность приобретает не сам процесс труда, а его результат, что приводит к существенным изменениям в трудовых отношениях. В рамках данного подхода руководство большинства международных компаний постепенно отказывается от командно-административной модели (вертикальной иерархии взаимодействия «руководитель-сотрудник») в пользу горизонтальных коммуникаций, что значительно упрощает обмен знаниями и информацией между уровнями управления посредством взаимодействия, сотрудничества и партнерства.

Стремительное развитие цифровых технологий оказывает значительное влияние на рынок труда. В результате текущих изменений, наблюдающихся в деловой среде, наблюдается заметное сокращение численности офисных сотрудников, что может привести к безработице. Однако, с другой стороны, появляются новые профессии и возрастает потребность в цифровых компетенциях практически во всех отраслях.

В современных условиях бизнес не ограничивается трудовыми ресурсами, находящимися в непосредственной близости от основной

деятельности компании. Сегодня сотрудники могут находиться на расстоянии десятков и даже тысяч километров от офиса и при этом эффективно выполнять свою работу. Многие компании переводят своих сотрудников на удаленную работу. Меняется вся система управления персоналом, поскольку процесс найма, обучения и оценки сотрудников полностью переходит в онлайн-формат. Благодаря развитию современных технологий процесс отбора кандидатов для очного интервью и их последующего найма теперь занимает несколько минут. Адаптация, обучение и развитие профессиональных навыков сотрудников уже не требуют личного присутствия специалиста. Для оценки деятельности сотрудников достаточно заполнить специальные формы - система самостоятельно регистрирует ответы, проанализирует данные и предоставит результаты без вмешательства отдела управления человеческими ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, функциями и полномочиями. При этом она включает в себя планирование трудовых ресурсов, набор и отбор персонала, обучение и адаптацию, разработку системы мотивации и оценку трудовых ресурсов. Все эти процессы претерпевают изменения в условиях меняющейся цифровой экономики и цифровизации бизнеса.

Сегодня цифровые технологии стали жизненно-необходимыми для функционирования компаний любого размера и сферы деятельности. Корректное использование цифровых инструментов способствует улучшению показателей деятельности компании, тогда как отказ от их использования может привести к снижению конкурентоспособности на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гребеник В.В., Воротникова И.В. Тенденции новых цифровых технологий в развитии современного бизнеса // Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10. №3. С. 1-6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-novykh-tsifrovyyh-tehnologiy-v-razvitii-sovremennogo-biznesa> (дата обращения: 02.01.2024).
2. Дементьева А.Г., Соколова М.И., Стрелец И.А., Слесарев М.А., Хотяшева О.М. Цифровизация бизнеса: теория и практика / Учебник под редакцией Дементьевой А.Г. М.: Магистр. 2020.
3. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление персоналом в современных компаниях. М.: Магистр. 2021.
4. Затонская И.В., Петровская М.А., Скороделов В.Е. Стратегия инвестирования в кадровый потенциал как ключевой фактор развития экономики XXI века // Деловой вестник предпринимателя. 2021. №6 (4). С. 33-37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-investirovaniya-v-kadrovyy-potentsial-kak-klyuchevoy-faktor-razvitiya-ekonomiki-xxi-veka-1> (дата обращения: 03.01.2024). DOI: 10.24412/2687-0991-2021-4-33-37.
5. Квитко Д.Н. Управление персоналом в условиях цифровой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. Т. 10-1. № 92. С. 195-198. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-1> (дата обращения: 07.01.2024). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-10-1-195-198.
6. Шпилькина Т.А., Глинкина О.В., Ганина С.А., Новикова М.М.

Новые подходы в управлении персоналом в условиях цифровизации и развития «зеленой» экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. Т. 10-2. № 80. С. 151-155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-v-upravlenii-personalom-v-usloviyah-tsifrovizatsii-i-razvitiya-zelenoy-ekonomiki> (дата обращения: 07.01.2024). DOI: 10.24412/2411-0450-2021-10-2-151-155.

7. Олещенко С.И., Ползунова Н.Н., Соколов А.П. Цифровизация и инновации в системе управления персоналом // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 6. №6. С. 519-524. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-innovatsii-v-sisteme-upravleniya-personalom> (дата обращения: 09.01.2024). DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_6_519.

8. *Cantoni F., Mangia G. Human Resource Management and Digitalization.* Routledge. L.: Routledge. 2018.

9. *Manuti A. Pasquale Davide de Palma, Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitalization of Organizations.* L.: Palgrave Macmillan. 2017.

10. *Sen S. Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age.* N.Y.: Kogan Page. 2020.

11. *Verlinden N. AIHR. Academy to Innovate HR. Digital HR Case Studies with Business Impact.* URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-case-studies-2/> (дата обращения: 12.01.2024).

12. Deloitte. Digital Workforce Planning, An Insight-driven planning solution, Deloitte, 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-alliance-workforce-planning-solution-placemat.pdf> (дата обращения: 13.01.2024).

13. Human Resources MBA. The World's 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/> (дата обращения: 13.01.2024).

14. Whatfix Blog. HR & Digital Transformation: How to Drive HR Change (2024). URL: <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/> (дата обращения: 13.01.2024).

15. Ideal. The Ideal Way to Work. URL: <https://ideal.com/resume-screening/> (дата обращения: 14.01.2024).

16. Deloitte. Digital Workforce Planning Solution. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-alliance-workforce-planning-solution-placemat.pdf> (дата обращения: 17.01.2024).

17. Whatfix Blog. 15 Best Employee Onboarding Software Tools, 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/onboarding-software/> (дата обращения: 18.01.2024).

18. *Strazzulla P. Select Software Reviews. The 18 Best ATS Systems Reviewed & Compared by Experts.* URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/applicant-tracking-systems#tag-applicant-tracking-systems-greenhouse> (дата обращения: 18.01.2024).

19. *Strazzulla P. Select Software Reviews. The Top 10 Best Recruiting and HR Chatbots - 2024.* URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots> (дата обращения: 18.01.2024).

20. IBM. HR and talent Transformation Consulting. URL: <https://www.ibm.com/watson/uk-en/talent/career-coach/> (дата обращения: 18.01.2024).

21. Amazon. Our Workplace. URL: <https://www.aboutamazon.com/workplace> (дата обращения: 19.01.2024).

22. Influencer Marketing Hub. Amazing Amazon Statistics You Need to Know to Amplify Growth in 2023. URL: <https://influencermarketinghub.com/amazon-statistics/#toc-1> (дата обращения: 19.01.2024).

Об авторах:

Дементьева Алла Геннадиевна - д.экон.н., профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76, e-mail: a.dementeva@inno.mgimo.ru.

ORCID ID: 0000-0001-8725-8722

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Дементьева А.Г. Цифровизация управления персоналом: новая реальность в современных условиях // Международный бизнес. 2024. № 2(8). С. 22-32

Поступила в редакцию: 23.01.2024 г.

Принята к публикации: 23.07.2024 г.

ДЕДОЛЛАРИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Йоахим Маркос (Швейцария)

ООО «Кэпт Налоги и Консультирование» (ранее KPMG)

Аннотация

В данной статье анализируется один из ключевых долгосрочных геополитических трендов XXI века - процесс дедолларизации мировой экономики. Доллар США представляет собой доминирующую валюту на глобальной финансовой арене с момента завершения Второй мировой войны, что обеспечивает Соединённым Штатам Америки значительные геополитические преимущества по сравнению с другими государствами. Вместе с тем на протяжении последних нескольких десятилетий наблюдается возникновение новых центров силы, таких как Китай, Индия и Бразилия, а также расширение таких организаций, как БРИКС+, что фактически изменяет реалии мировой экономики. Новые центры экономической силы все чаще выражают свое недовольство по отношению к доминирующей позиции доллара и готовы бросить вызов его гегемонии. Цель данной статьи заключается в исследовании исторических истоков доминирования доллара и выявлении причин, по которым данная ситуация представляет собой проблему для многих стран. Кроме того, в статье анализируются масштабы текущего процесса дедолларизации, степень его проявления и перспективы дальнейшего развития.

Ключевые слова

Гегемония доллара, дедолларизация, Бреттон-Вудская система, валюта БРИКС, нефтедоллары, многополярность, развивающиеся страны, БРИКС+.

ВВЕДЕНИЕ

ГЕГЕМОНИЯ ДОЛЛАРА США

Доллар США занимает доминирующее положение в мировой финансовой системе и может быть охарактеризован как гегемонистская валюта. Он выполняет функции основной резервной валюты, расчетной единицы и средства обмена в международной торговле и финансовых транзакциях. Согласно данным Банка международных расчетов, несмотря на то что доля США в мировой торговле составляет чуть более 10%, порядка половины операций в глобальной торговле осуществляется в долларах США [1]. Более того, доллар США составляет приблизительно 60% мировых иностранных резервных валют [2]. Доминирование долларовой валюты делает ее незаменимым способом расчетов как для международных корпораций, так и для национальных структур. Такое положение валюты предоставляет США значительные экономические и геополитические преимущества, включая возможность воздействия на мировые рынки и национальные экономики. Влияние доллара служит мощным инструментом в политике, который можно использовать для оказания давления на другие государства и приведения их в соответствие с интересами США. Могущество США с точки зрения геополитики сложно понять без учета роли, которую играет доллар.

ИСТОРИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ДОЛЛАРОВОЙ ГЕГЕМОНИИ

После разрушительных последствий Второй мировой войны глобальная экономика нуждалась в восстановлении, предполагающем создание новой международной финансовой системы, способствующей росту и стабильности. Бреттон-Вудская конференция 1944 года была нацелена на решение ключевых вопросов, касающихся международной торговли, валютных курсов и финансовой стабильности, что привело к созданию таких институтов, как Международный валютный фонд (МВФ) и Всемирный банк. Они обеспечили механизмы финансовой помощи и стабильности среди стран. Неотъемлемой частью данной конференции была необходимость создания международной расчетной единицы для облегчения международной торговли. В ходе конференции выбор стоял между альтернативной расчетной единицей («банкором», который был предложен Дж.М.Кейнсом и поддержан Великобританией) и долларом США. В результате доллар был избран в качестве основной расчетной единицы, однако с условием, что он будет не менее надежным, чем золото, то есть должен быть подкреплён золотовалютными резервами. Таким образом, торговля в долларах должна была быть эквивалентна торговле золотом, а сами доллары должны были представлять собой физические эквиваленты золота.

В то время доллар конвертировался по курсу 35 долларов за унцию золота, что говорило о его доминирующей позиции в международной резервной системе и мировой торговле. Стабильность Бреттон-Вудской валютной системы, установленной в 1950-1960-х гг., гарантировалась значительными золотыми запасами США, положительным сальдо текущих операций и беспрецедентной конкурентоспособностью национальной экономики. Гегемония доллара стала не только отражением американского превосходства, но и инструментом, с помощью которого США поддерживали свое лидерство в капиталистическом мире, создавая стабильную среду для роста.

Однако данное положение не оставалось неизменным. К концу 1960-х годов рост производительности труда в Японии и Европе, особенно

в Западной Германии, подрывал конкурентные преимущества США. Увеличение дефицита торгового баланса и федерального бюджета, а также последствия, связанные с поражением США во Вьетнаме, поставили под сомнение устойчивость доллара. В ответ на данные вызовы американское правительство увеличивало денежную массу, что вызвало опасения по поводу нехватки золотовалютных резервов для поддержки растущего количества долларов. В результате многие страны начали настаивать на конвертации долларов в золото. В условиях нарастающего давления администрация президента Р.Никсона в 1971 году приняла решение о приостановлении золотого стандарта и девальвации валюты, что могло означать конец долларовой гегемонии. Крах Бреттон-Вудской системы в 1971 году способствовал окончанию доминирования доллара и формированию многополярного мирового порядка, основанного на совместном господстве разных валют, включая японскую иену и немецкую марку.

Вместо использования золотых резервов США смогли укрепить свою валюту за счет двух ключевых категорий товаров: продукции военного назначения и нефтепродуктов. В период холодной войны США предоставляли военную помощь своим союзникам по всему миру, включая не только основные капиталистические страны Европы и Японию, но и ключевых производителей нефти и другие развивающиеся страны-союзники. В некоторых случаях правительствам стран, находящихся под защитой США, таких как Западная Германия, предлагалось поддерживать курс доллара путем увеличения закупок американских активов и военных поставок, оплачиваемых в долларах, что учитывало сокращение числа американских войск, размещенных на их территориях. Кроме того, страны, желающие приобрести американскую военную технику, обязывались производить оплату в долларах. Это создало необходимость для стран, стремящихся получать американскую военную помощь, накапливать значительные долларовые резервы.

Вторая причина, способствующая сохранению гегемонии доллара, заключается в том, что ведущие мировые производители нефти приняли решение осуществлять продажу нефти исключительно за доллары США. В 1974 году между США и Саудовской Аравией было достигнуто соглашение, согласно которому все сделки по продаже нефти должны производиться в долларах США. Более того, полученные саудовцами доллары, известные как «нефедоллары», рециркулировали через финансовые рынки США, где использовались для приобретения американских казначейских векселей в целях поддержки национальной экономики. В обмен на это Саудовская Аравия получала защиту под «зонтиком» США и обеспечила себя американским оружием. В 1975 году аналогичные условия были распространены на другие ключевые государства-участники ОПЕК. Поскольку для полноценного функционирования стран нефть является необходимой, увеличение курса доллара США стало неизбежным. С тех пор страны Персидского залива, включая Саудовскую Аравию, строго соблюдают данное соглашение, укрепляя позиции доллара США на протяжении последних четырех десятилетий.

На рубеже 1980-х - 1990-х гг. XX века доллар США окончательно упрочил свои позиции в мировой финансовой системе, где ведущую роль играли такие финансовые центры, как Нью-Йорк и Чикаго. Американские финансовые учреждения выступили инициаторами создания разнообразных финансовых инструментов, включая деривативы, облигации и иные ценные бумаги, номинированные и оцененные в долларах США. Это способствовало расширению влияния данной валюты на мировых финансовых рынках. Ликвидность доллара США в сочетании с открытостью американской экономики для международных финансовых

потоков способствовали возрастанию роли данной валюты с точки зрения финансиализации глобальной экономики. Абсолютная ликвидность доллара давала ему возможность легко конвертироваться, продаваться и использоваться в финансовых операциях по всему миру, что привело к значительным объемам иностранных инвестиций.

Таким образом, несмотря на отказ от золотого стандарта, доллар сохранил за собой статус доминирующей мировой валюты. Несмотря на отказ от золотого стандарта, доллар продолжает оставаться основной международной валютой. Следует также учитывать эффект снежного кома: статус доллара прочно утвердился, поскольку его массовое использование затрудняет отказ от него для деловых партнеров. Все стороны привыкли вести расчеты в долларах, что еще более усиливает его непереносимость.

ПОСЛЕДСТВИЯ ГЕГМОНИИ ДОЛЛАРА США: ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ СТРАНЫ ИЩУТ АЛЬТЕРНАТИВУ

Такая ситуация дает США значительные преимущества. Во-первых, она позволяет Вашингтону в одностороннем порядке вводить санкции против любой страны или компании, отрезая их от долларовой системы. Кроме того, США могут угрожать санкциями любому участнику рынка, который нарушает их требования. В результате такие страны, как Венесуэла, Куба и Иран, оказались под экономическими санкциями, введенными США в обход традиционных механизмов санкционного регулирования в рамках Совета Безопасности ООН. Латиноамериканские государства неоднократно высказывались против односторонних санкций в отношении Кубы и Венесуэлы, однако эти призывы оставались без внимания [3]. По мере увеличения числа стран, недовольных возможностью США навязывать свою волю другим регионам и государствам, данная ситуация будет оставаться актуальной.

Во-вторых, все компании, оперирующие в долларах, обязаны соответствовать американским требованиям и законодательным нормам, даже если они не являются американскими или не ведут свою деятельность на территории США. Данное явление связано с экстерриториальностью американского законодательства, что создает угрозу для всех компаний, работающих в рамках долларовой системы, быть отрезанными от доступа к доллару, если они не соблюдают американские требования.

В-третьих, поскольку спрос на доллары в глобальном масштабе практически неограничен, это предоставляет США привилегию беспрепятственно финансировать себя на большие суммы без серьезных экономических последствий. Даже при наличии значительного государственного долга мир продолжает приобретать американские казначейские облигации, поскольку доллар остается крайне необходимым. Это позволяет США покрывать значительные отрицательные торговые балансы (превышающие 800 млрд долларов в 2021 и 2022 гг.) [4] и финансировать дорогостоящие военные операции, например, в Ираке или Афганистане, общие затраты по которым исчисляются триллионами долларов. Вместе с тем любая другая страна, столкнувшаяся с подобными расходами, подверглась бы потенциальной девальвации своей валюты и инфляции, что могло бы привести к национальному банкротству. Значительные запасы долларов, находящиеся в распоряжении стран и компаний по всему миру, делают эти экономики уязвимыми перед риском возможной девальвации. Существенное снижение курса доллара США повлечет за собой широкомасштабные последствия, в том числе снижение стоимости всех активов. Данное явление можно охарактеризовать как «Мы влезаем в долги, вы платите». Таким образом, каждый раз, когда США принимают решение о значительных финансовых расходах, будь то на

военные операции в Афганистане или поддержку украинской экономики, эти затраты распределяются по всему миру, поскольку другие страны приобретают новые казначейские облигации, эмитированные США.

НОВЫЕ СТИМУЛЫ ДЛЯ ДЕДОЛЛАРИЗАЦИИ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ХОЛОДНОЙ ВОЙНЫ

С момента завершения холодной войны экономическая структура мирового сообщества претерпела значительные изменения. Страны, ранее классифицируемые как «развивающиеся» или «с формирующейся рыночной экономикой», такие как Индия, Россия, Бразилия и Китай, за последние три десятилетия продемонстрировали значительный экономический рост и сегодня составляют большую долю глобальной экономики. При этом доля западных стран сократилась, и они утратили статус ключевых двигателей мирового экономического роста. Данные изменения продемонстрированы на графиках, где отображены доли стран в мировом валовом внутреннем продукте (ВВП), скорректированном по паритету покупательной способности. Для оптимальной визуализации процесса эволюции использована логарифмическая шкала.

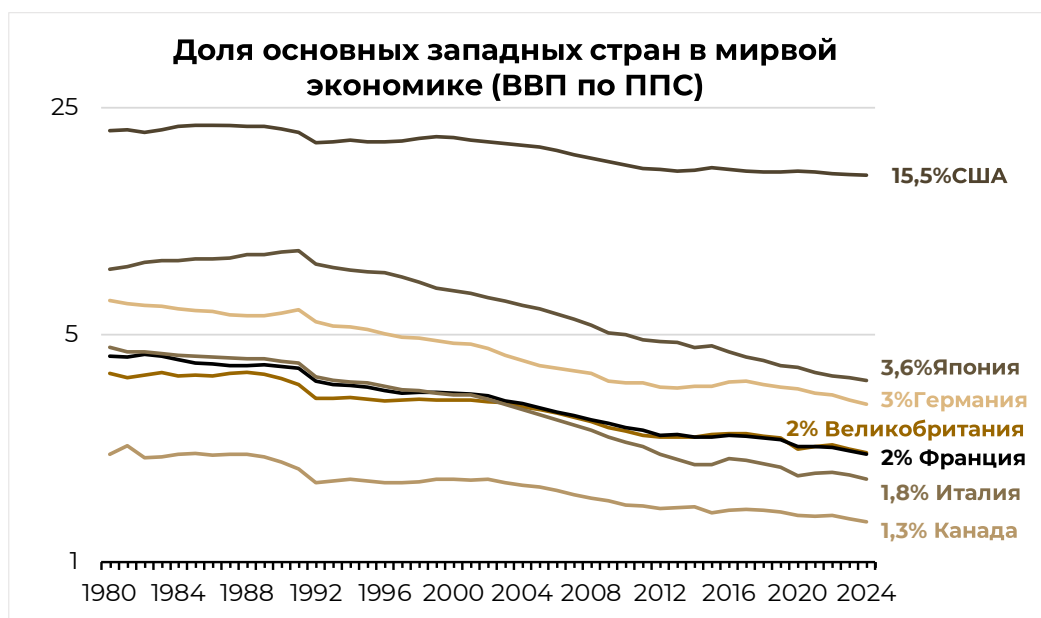


Рис. 1. Доля основных западных стран в мировой экономике (ВВП по ППС).

Источник: International Monetary Fund. GDP based on PPP, share of world. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPSH@WEO/USA/JPN/DEU/GBR/FRA/ITA/CAN> (дата обращения: 20.07.2024).

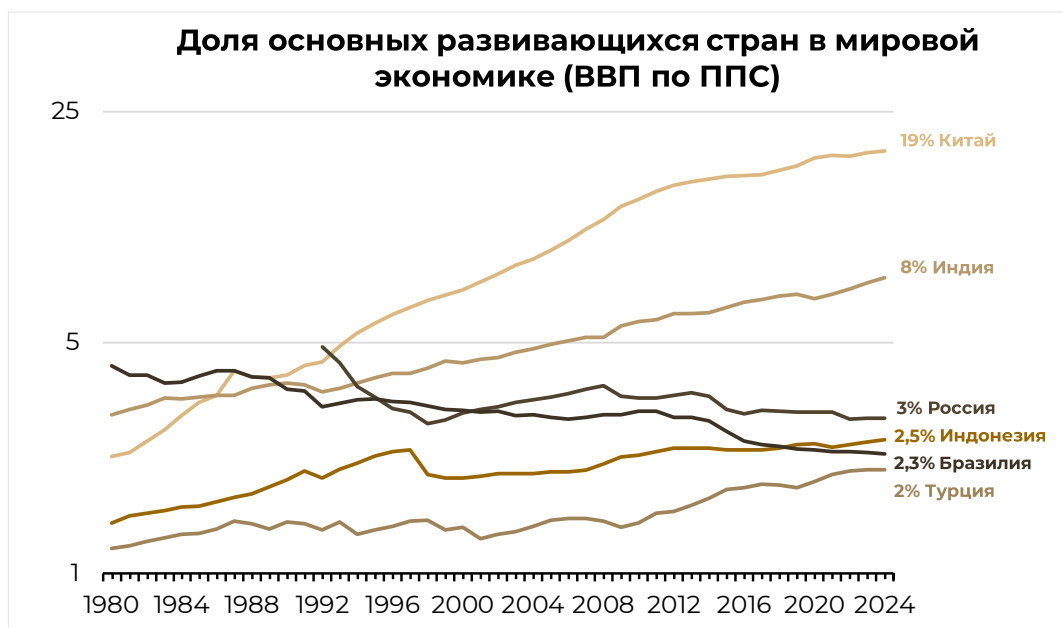


Рис. 2. Доля основных развивающихся стран в мировой экономике (ВВП по ППС).

Источник: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPSH@WEO/CHN/IND/RUS/IDN/BRA/TUR> (дата обращения: 20.07.2024).

В последние десятилетия государства с формирующимся рынком получили значительное влияние на глобальную экономику, стремясь занять более активную роль в международной финансовой системе. Страны, которые можно охарактеризовать как новые центры экономической силы, неоднократно проявляли стремление к созданию более многополярной международной системы, в рамках которой ни одно государство не могло бы навязывать свою волю другим. Такая позиция связана с неприятием доминирующей позиции доллара США и желанием отойти от доллароцентричной финансовой системы.

Вторым важным фактором, способствующим нарастающему стремлению стран оспаривать гегемонию доллара, является состояние социально-экономической стабильности США, которое в последние десятилетия стало более уязвимым. Экономический кризис 2008 года послужил суровым напоминанием для других стран о том, что полагаться на американскую экономику и доллар в качестве резервной валюты весьма рискованно. Новые центры экономической силы стремятся снизить свою зависимость от американской экономики и долларового обращения, чтобы минимизировать возможные последствия будущих экономических кризисов.

Кроме того, доллар США все чаще используется как инструмент экономического принуждения, посредством которого США вводят односторонние санкции против других государств. По мере увеличения числа таких действий, как, например, санкции, введенные против России в феврале 2022 года, возникает угроза для доллара как универсальной резервной валюты. Каждое использование доллара в качестве инструмента санкций служит обоюдоострым мечом, что побуждает страны, не поддерживающие санкционную политику США, активно искать альтернативные валюты.

ТЕКУЩИЙ ПРОЦЕСС МИРОВОЙ ДЕДОЛЛАРИЗАЦИИ

В настоящее время наблюдается множество политических и экономических инициатив, направленных на снижение гегемонии доллара. Во-первых, ряд стран начинает использовать в международной

торговле свои национальные валюты. По словам министра иностранных дел Российской Федерации, С.В.Лаврова, более 90% торговли между Россией и Китаем сейчас ведется в национальных валютах [5]. В марте 2023 года Бразилия и Китай объявили о начале торговли в юанях вместо долларов [6]. Президент Бразилии, Л.И.Лула да Силва, выразил сомнение в отношении традиционной практики использования доллара. Он отметил, что не понимает того факта, почему все страны ведут торговую деятельность в долларах [7]. В июне 2023 года президент Кении У.Руто заявил о необходимости перехода на местную валюту в торговле между Кенией и Джибути [8]. В мае того же года на 42-м саммите Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), который проходил в Индонезии, делегаты подписали соглашение о торговле в местных валютах, отказавшись от доллара [9]. Роль доллара в международной торговле и финансах подвергается все большему сомнению.

Что касается структуры мировых валютных резервов, то с начала XXI века наблюдается значительное снижение доли доллара США, что продемонстрировано на графике ниже.

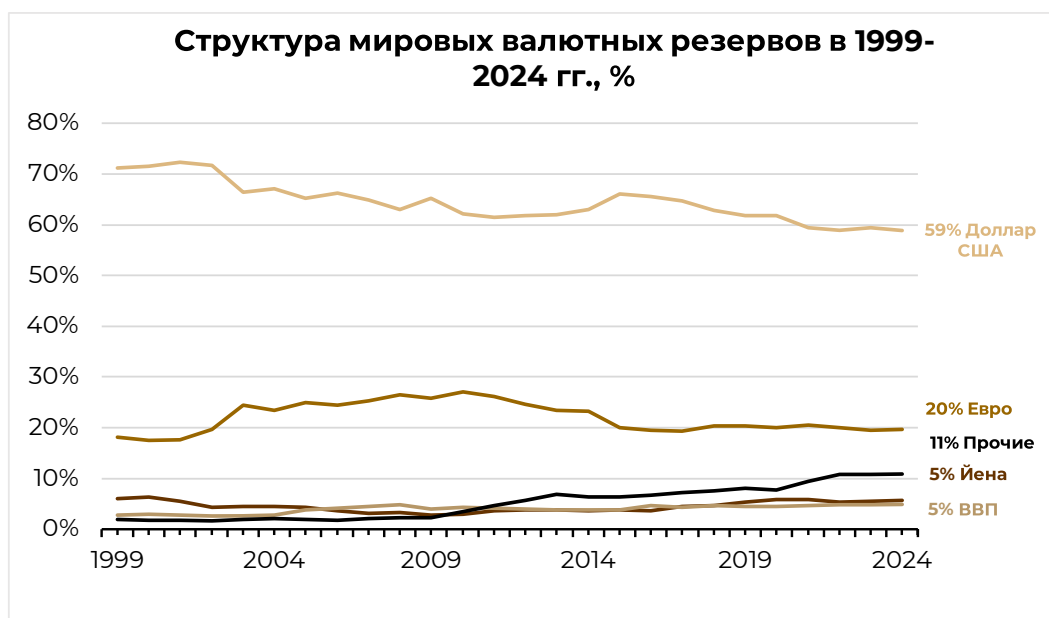


Рис. 3. Структура мировых валютных резервов в 1999-2024 гг., %.

Источник: МВФ. Структура мировых валютных резервов. URL: <https://data.imf.org/?sk=e6a5f467c14b4aa89f6d5a09ec4e62a4> (дата обращения: 22.07.2024).

В период с 1999 по 2024 гг. наблюдается заметное снижение доли доллара США в глобальных валютных резервах, которая уменьшилась с более чем 70% до 59%. В то же время доля евро демонстрирует относительную стабильность, составляя 20%. Наиболее значительное изменение наблюдается в сегменте «других» валют, доля которых возросла приблизительно с 2% в 1999 году до 11% в 2024 году. В данную категорию входят нетрадиционные резервные валюты, такие как канадский доллар (2,5%), австралийский доллар (2%), китайский юань (2,5%) и другие валюты, составившие 4%.

Таким образом, на протяжении последних 25 лет отмечается тенденция к сокращению доли доллара в пользу нетрадиционных резервных валют. Несмотря на то, что данный процесс протекает относительно медленно, очевидно, что он имеет выраженный и устойчивый характер. С учетом того, что новые центры экономической силы играют все большую роль в мировой экономике, можно предположить, что данный

процесс продолжится и даже ускорится в ближайшие десятилетия, оказывая давление на доллар США в международной финансовой системе.

Также следует отметить, что на горизонте может появиться новый конкурент для доллара - потенциальная валюта БРИКС. Действительно, страны БРИКС занимаются разработкой новой валюты, которая могла бы использоваться на международной арене. Заместитель председателя Государственной думы Российской Федерации А.Бабаков озвучил идею о том, что данная валюта будет привязана не только к золоту, но и к другим товарным группам, включая редкоземельные элементы и сельское хозяйство [10]. Создание единой международной валюты для стран БРИКС+ может стать серьезной угрозой для доллара с точки зрения его положения в глобальной экономике.

Еще одной угрозой для доллара являются недавние переговоры между Саудовской Аравией и Китаем относительно возможности продажи нефти за юани [11]. Это потенциальное изменение в механизме расчетов может привести к существенному укреплению доверия к юаню на международной арене и, таким образом, подорвать историческую исключительность доллара, который с момента американо-саудовских соглашений в июне 1974 года выступает единственной валютой для расчетов за нефть. Если данная угроза реализуется, последствия для глобальной финансовой системы могут оказаться значительными. В частности, страны будут менее зависимы от доллара с точки зрения расчетов за энергоресурсы, что снизит необходимость его накопления для покрытия энергетических расходов.

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ДЕДОЛЛАРИЗАЦИИ

Несмотря на нарастающее стремление ряда государств отказаться от долларовой доминанты, процесс дедолларизации движется медленно, и доллар США продолжает оставаться преобладающей валютой по множеству причин.

Основная проблема заключается в отсутствии стабильной и надежной альтернативы доллару. Евро занимает вторую позицию по распространенности, однако политическая фрагментация еврозоны и ограниченное доверие к ее экономической устойчивости, особенно в результате кризисов суверенного долга 2010-2012 гг., препятствуют евро в стремлении занять более значимую роль.

Напротив, китайский юань имеет значительный потенциал для того, чтобы претендовать на статус альтернативной резервной валюты. С 2016 года Китай занимает позицию крупнейшей мировой экономики по паритету покупательной способности и является основным игроком в международной торговле. Однако строгие меры контроля за движением капитала, применяемые в Китае, существенно ограничивают ликвидность юаня и его доступность на международных рынках. Кроме того, вмешательство китайского правительства в обменный курс юаня создает определенные риски и неопределенности для международных инвесторов. Наконец, существующая геополитическая напряженность в международных отношениях с Китаем и недостаток исторической практики использования юаня в качестве глобальной валюты снижают его возможности для интернационализации.

Что касается развития новых международных валют, таких как предполагаемая валюта БРИКС+, на данный момент их создание представляется весьма проблематичным. Во-первых, экономики стран БРИКС+ отличаются по своим характеристикам и имеют конкурирующие интересы, что затрудняет согласование единого подхода к определению процентного и обменного курсов. Во-вторых, среди стран БРИКС+

существует разногласие относительно необходимости оспаривать долларовую гегемонию. Некоторые государства, такие как Китай и Россия, активно стремятся к сокращению зависимости от доллара, в то время как другие, включая ОАЭ и Индию, предпочитают поддерживать хорошие отношения с США и не готовы подвергать риску свое сотрудничество с американской стороной.

Наконец, значительным сдерживающим фактором в процессе дедолларизации мировой экономики остаются сами Соединенные Штаты. Американская элита и правительство осознают, что их экономическое превосходство и геополитическая мощь во многом обусловлены долларовой гегемонией. Снижение мирового спроса на доллары может вызвать серьезные последствия для американоцентричной экономической модели, включая угрозу масштабного внутреннего экономического кризиса из-за неспособности покрывать торговый и бюджетный дефицит. Если бы США обладали меньшим уровнем государственного долга, необходимость в поддержании доминирующего положения доллара могла бы быть менее актуальной. Однако за последние несколько десятилетий государственный долг США значительно вырос: с 33% ВВП в 1980 году до 123% в 2023 году [12]. В настоящее время, как никогда ранее, сохранение доминирующего положения доллара представляется не только предметом национальной гордости или экономической стратегии, но и острой необходимостью для поддержания устойчивости американской экономики и последующего финансирования ее значительного дефицита. Таким образом, любая страна, стремящаяся участвовать в инициативе, направленной на ограничение гегемонии доллара, столкнется с мощным политическим давлением со стороны США, которые будут предпринимать все возможные шаги для предотвращения такого процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как было отмечено в данной статье, вопрос о доминирующем положении доллара США в глобальной экономике становится все более актуальным. Страны Глобального Юга начинают активно призывать к практике использования национальных валют в международной торговле. Примером может служить заявление президента Бразилии Л.И.Лулы да Силвы, сделанное в Шанхае в прошлом году [7]. Ситуация станет еще более актуальной в случае, если Саудовская Аравия и другие государства Персидского залива начнут осуществлять продажу своих природных ресурсов в других валютах, что потенциально представляет собой значительную угрозу для устойчивости доллара США.

Следует отметить, что процесс дедолларизации в мировой экономике уже начался, о чем свидетельствует динамика доли доллара США в мировых валютных резервах, снизившейся с 70% до 59% в период с 1999 по 2024 гг. Тем не менее данный процесс сталкивается с рядом серьезных препятствий. Основной проблемой остается отсутствие надежной и ликвидной альтернативы доллару. Китайский юань «жэньминьби» до сих пор не обладает достаточной доступностью, ликвидностью и уровнем доверия со стороны международных инвесторов. Что касается потенциальной новой валюты БРИКС+, то на текущий момент ведутся переговоры между государствами-участниками, однако реализация данной идеи в ближайшем будущем представляется маловероятной. Следовательно, существуют обоснованные опасения по поводу того, что процесс дедолларизации будет продолжаться, однако относительно медленными темпами.

С точки зрения прогнозов дедолларизация мировой экономики

может стать одним из ключевых геополитических трендов XXI века. Несмотря на то, что задача по созданию конкурентоспособной альтернативы доллару представляется весьма сложной, наблюдается рост числа заявлений от мировых лидеров и международных организаций, призывающих отказаться от доллароцентричной модели глобальной экономики. Это говорит о том, что в ближайшие десятилетия будут иметь место существенные изменения и инициативы, направленные на достижение данной цели. Сегодня важно внимательно отслеживать реакцию США на возможный конец долларовой гегемонии, поскольку ожидается, что они применят весь спектр своих экономических, политических и даже военных ресурсов с целью предотвращения указанного сценария. Действительно, американская элита рассматривает эту угрозу как весьма серьезную, о чем свидетельствует высказывание Д.Трампа в одном из интервью о том, что если США утратит свою валюту (и ее роль в международной торговле), то данный факт будет приравнять к провалу, в результате чего США станет страной второго уровня [13]. Понимание того, что конец долларовой гегемонии может привести к разрушительным последствиям как для американской экономики, так и для ее геополитического влияния, становится все более распространенным. В ближайшие десятилетия XXI века возможно возникновение нового масштабного конфликта, который не будет обусловлен территориальными спорами, как, например, в случае Украины, Тайваня или Ближнего Востока, а продиктован конкуренцией валют в глобальной экономике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. BIS. Bank of International Settlements Quarterly Review (December 2022). Revisiting the International Role of the US Dollar. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2212x.htm (дата обращения: 17.07.2024).
2. IMF Blog. Dollar Dominance and the Rise of Nontraditional Reserve Currencies. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/06/01/blog-dollar-dominance-and-the-rise-of-nontraditional-reserve-currencies> (дата обращения: 18.07.2024).
3. France 24. Latin American Leaders Appeal to US on Migration at Summit in Mexico. URL: <https://www.france24.com/en/americas/20231023-latin-american-leaders-appeal-to-us-on-migration-at-summit-in-mexico> (дата обращения: 18.07.2024).
4. Macrotrends. U.S. Trade Balance 1960-2024. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/USA/usa/trade-balance-deficit> (дата обращения: 22.07.2024).
5. News.com.au. Brazil, China Ditch US Dollar for Trade Payments, Favour Yuan. URL: <https://www.news.com.au/finance/markets/world-markets/brazil-china-ditch-us-dollar-for-trade-payments-favour-yuan/news-story/682a517c37ba14f306e65ad0e83f6307> (дата обращения: 22.07.2024).
6. Tass. Dollar Almost Completely Gone From Russia-China Trade Relations - Lavrov. URL: <https://tass.com/economy/1778867> (дата обращения: 22.07.2024).
7. YouTube. Brazilian President Lula at the New Development Bank in Shanghai in 2023. URL: <https://www.ft.com/content/669260a5-82a5-4e7a-9bbf-4f41c54a6143> (accessed 22.07.2024).
8. Bénin Web TV. Kenya: le Président William Ruto Appelle les Pays Africains à "Abandonner le Dollar Américain". URL: <https://beninwebtv.com/kenya-le-president-william-ruto-appelle-les-pays-africains-a-abandonner-le-dollar-americain/> (дата обращения: 22.07.2024).
9. ASEAN Indonesia 2023. Chairman Statement of the 42nd ASEAN

Summit Labuan Bajo, Indonesia, 10-11 May 2023. URL: <https://asean.org/wp-content/uploads/2023/05/FINAL-Chairmans-Statement-42nd-ASEAN-Summit-1.pdf> (дата обращения: 23.07.2024).

10. The Cradle. Potential new BRICS Currency. URL: <https://thecradle.co/article-view/23132/brics-nations-working-on-fundamentally-new-currency-russian-official> (дата обращения: 25.07.2024).

11. The Wall Street Journal. Saudi Arabia Considers Accepting Yuan Instead of Dollars for Chinese Oil Sales. URL: <https://www.wsj.com/articles/saudi-arabia-considers-accepting-yuan-instead-of-dollars-for-chinese-oil-sales-11647351541> (дата обращения: 27.07.2024).

12. Fiscal Data. What is the National Debt? URL: <https://fiscaldata.treasury.gov/americas-finance-guide/national-debt/#tracking-the-debt> (дата обращения: 27.07.2024).

13. YouTube. Donald Trump: America Will Be a Second-Tier Country if This Happens. URL: <https://www.foxnews.com/video/6324898318112> (дата обращения: 27.07.2024).

Об авторах:

Маркос Йоахим - консультант, ООО «Кепт Налоги и Консультирование», 123112, Россия, г. Москва, Пресненская набережная, 10, e-mail: joachim.marcos@hotmail.com

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Йоахим М. Дедолларизация мировой экономики: современные тенденции, вызовы и перспективы // Международный бизнес. 2024. № 2(8). С. 33-43

Поступила в редакцию: 29.07.2024 г.

Принята к публикации: 05.08.2024 г.

РАСШИРЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ РОССИЕЙ И ОАЭ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА

Бунякова Анастасия Владимировна

Альшеххи Марьям Мохамед (ОАЭ)

МГИМО МИД России

Аннотация

В статье рассматривается эволюция экономических связей Объединенных Арабских Эмиратов и Российской Федерации с течением времени, с особым акцентом на то, как эти связи превратились из преимущественно энергетических в более разнообразные. Цель статьи состоит в определении факторов, стоящих за этими изменениями, основных отраслей, на которые они повлияли, и более серьезных последствий для обеих экономик. Статья разделена на разделы, в которых приводится справочная информация об истории торговли, анализируется динамика торгового оборота, включая структуру импорта и экспорта, и, наконец, реэкспортная деятельность. В статье отмечается, что за последние годы неэнергетический торговый оборот между ОАЭ и Россией вырос на 33,2%, при этом Россия стала значительным поставщиком драгоценных металлов и оборудования в ОАЭ. В то же время ОАЭ расширили экспорт в Россию неэнергетических товаров, особенно высокотехнологичных. Опираясь на свои экономические преимущества, обе страны успешно справляются с проблемами высокой конкуренции, что приводит к укреплению и росту двусторонних торговых отношений.

Ключевые слова

Внешняя торговля, торговля между Россией и ОАЭ, диверсификация экономики, неэнергетический экспорт, реэкспорт, торговый оборот, экспорт, импорт.

ВВЕДЕНИЕ

С момента установления дипломатических отношений между Объединенными Арабскими Эмиратами (ОАЭ) и Советским Союзом в 1971 году и до конца первого десятилетия XXI века экономическое сотрудничество между данными государствами было весьма умеренным [1]. Однако в последние годы наблюдается значительное расширение масштабов данного сотрудничества, выходящего за рамки энергетического сектора: в первом полугодии 2021 года товарооборот увеличился на 80 % [2]. Цель настоящей статьи заключается в исследовании данных изменений через призму различных аспектов торгово-экономического сотрудничества между ОАЭ и Российской Федерацией, а также в выявлении причин и факторов, способствующих данному сотрудничеству.

Благодаря богатым природным ресурсам Россия занимает ключевое место в международной торговле. Объединенные Арабские Эмираты, расположенные на стратегически важном пересечении Европы, Азии и Африки, стали важным хабом в международной торговле. Несмотря на то, что экономика обеих стран ориентирована на экспорт природных ресурсов, частые визиты представителей обеих государств и активное участие в многосторонних форумах продемонстрировали желание обеих сторон развивать и диверсифицировать свою экономику [3]. В конечном счете это делает их друг для друга важными торговыми партнерами.

ОАЭ, являясь одним из ведущих торговых партнеров России на Ближнем Востоке, наглядно демонстрируют свою стратегическую значимость для Российской Федерации [4]. Россия, в свою очередь, увеличивает поставки товаров в ОАЭ, особенно в таких секторах, как сельское хозяйство, машиностроение и добыча драгоценных металлов. С другой стороны, усилия ОАЭ по диверсификации экономики отражаются в заметном увеличении неэнергетического экспорта в Российскую Федерацию, который включает в себя бытовую электронику, продукцию машиностроения и продукцию из алюминия. Улучшение динамики торговли между ОАЭ и Россией также обусловлено реэкспортом, так как ОАЭ, обладая статусом ключевого международного центра логистики, реэкспортируют широкий ассортимент товаров, включая пластмассовые изделия, энергетическое оборудование и химическую продукцию [5].

ТОРГОВЫЕ ПАРТНЕРЫ ОАЭ

Анализ товарооборота показывает, что российско-эмиратские торговые отношения крайне важны для обеих сторон. В 2022 году Россия занимала девятое место в списке основных торговых партнеров ОАЭ по объему товарного импорта, на долю которого приходилось 1,9% от общего объема импорта ОАЭ, опережая Великобританию (1,8%), Вьетнам (1,8%) и Францию (1,7%), и располагаясь немного ниже Саудовской Аравии (2,2%), Италии (2,1%) и Германии (2,0%) [6]. В таблице 1 представлен список десяти крупнейших торговых партнеров ОАЭ по импорту.

Таблица 1

Объем импорта в ОАЭ, тыс. долларов США

№	Страны-экспортеры	Объем импорта в 2018	Объем импорта в 2019	Объем импорта в 2020	Объем импорта в 2021	Объем импорта в 2022	Доля в общем объеме импорта
	Мир	261510757	267937296	246961071	347528998	420493198	100%
1.	Китай	38012298	40777643	39387737	51795572	67215283	16,0%
2.	Индия	23067077	26735301	16474075	20876187	27277047	6,5%
3.	США	20919508	20013732	16518724	16876600	21415362	5,1%
4.	Япония	13807890	12613927	9457733	10859511	12010099	2,9%
5.	Турция	3448803	3535832	3041155	9580882	9604626	2,3%
6.	Саудовская Аравия	7577102	6845384	6475864	7378270	9344012	2,2%
7.	Италия	6654181	6561554	5545313	7983864	8679869	2,1%
8.	Германия	10940575	10074235	8624203	8299268	8512143	2,0%
9.	Россия	2152605	2794413	1942938	3709692	8189609	1,9%
10.	Великобритания	7689634	7288213	5855432	5368765	7724006	1,8%

Источник: International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Imported by United Arab Emirates. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (дата обращения: 07.08.2024).

В 2022 году Россия занимала 22-е место в списке торговых партнеров ОАЭ по объему экспорта с долей 0,5%, уступая Японии, Италии и Нидерландам. При этом в 2021-2022 гг. объем экспорта значительно вырос, что в основном обусловлено реэкспортом [7].

Следует отметить, что после 2022 года Федеральная таможенная служба России приостановила публикацию статистических данных по внешней торговле, и последняя доступная информация относится к 2021 году. В этом же году ОАЭ занимали 70-е место среди крупнейших партнеров России по импорту, с долей 0,1% от общего объема импорта [8].

По объему экспорта ОАЭ входят в число 25 крупнейших торговых партнеров России, занимая 21-е место в 2021 году и составляя 1,0% от общего объема российского экспорта [9].

ИМПОРТ ИЗ РОССИИ В ОАЭ

Учитывая вышеизложенное, для получения актуальной информации о торговых показателях можно ориентироваться исключительно на статистику Министерства экономики ОАЭ, представленную в таблице 2.

Таблица 2

Объем импорта в ОАЭ (2014-2023 гг.), млн долл.

Год	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Объем импорта ОАЭ, млн долл.	2601	1731	1439	1726	2152	2794	1942	3709	8188	6652

Источник: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. URL: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (дата обращения: 05.08.2024).

Согласно данной статистике, наблюдается тенденция к увеличению товарооборота между Россией и ОАЭ (рисунок 1). В период с 2016 по 2019 год объем импорта в ОАЭ стабильно увеличивался. После небольшого спада в 2020 году он вырос в 2021 году и значительно увеличился в 2022 году, немного сократившись в 2023 году.

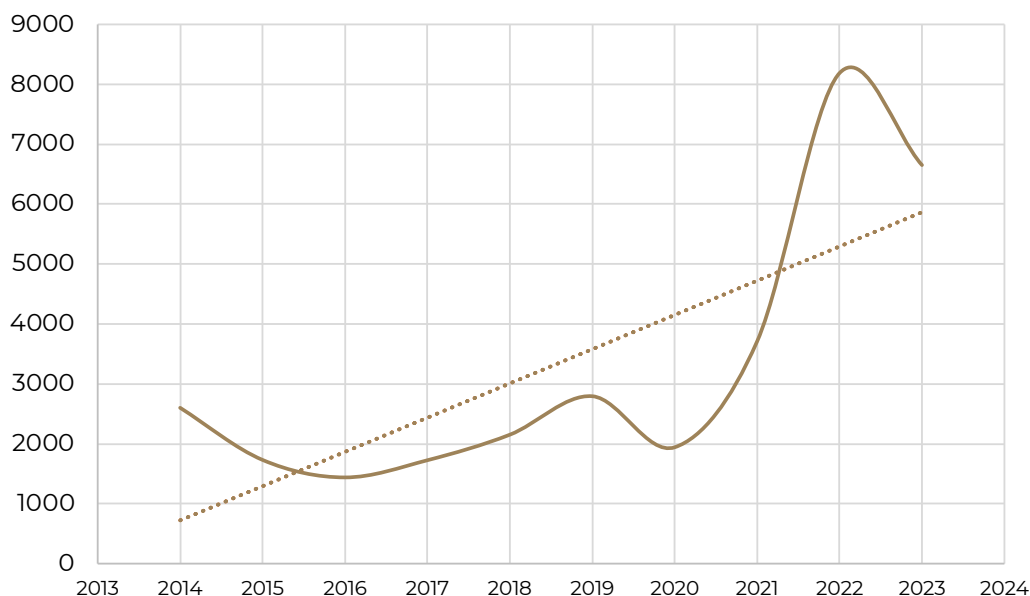


Рис. 1. Объем импорта в ОАЭ (2014-2023 гг.), млн долл.

Источник: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. URL: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (дата обращения: 05.08.2024).

Дальнейший анализ показывает, что значительный рост в 2021-2022 гг. объясняется увеличением импорта золота, опережающего даже традиционного лидера импорта - алмазы. Это связано с введением европейских санкций на ввоз российского золота, в результате чего оно импортировалось в ОАЭ - крупнейший центр торговли драгоценными металлами. В 2023 году импорт золота сократился, что объясняется ростом цен и снижением спроса на металл.

ЭКСПОРТ НЕЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ТОВАРОВ ИЗ ОАЭ В РОССИЮ

В рамках политики по диверсификации экономики ОАЭ представляют статистику по объемам неэнергетического экспорта (таблица 3). Экспорт неэнергетических товаров в Россию характеризуется высокой волатильностью, однако 2023 год демонстрирует довольно позитивную динамику, что говорит о восстановлении ситуации после 2020, 2021 и 2022 гг.

**Объем экспорта неэнергетических товаров из ОАЭ (2014-2023 гг.),
млн долл.**

Год	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Объем экспорта неэнергетических товаров из ОАЭ	291,7	326,3	211,8	248,7	301,8	342,1	260,1	258	202,3	269,6

Источник: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. URL: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (дата обращения: 05.08.2024).

Согласно рисунку 2, рост объема неэнергетического экспорта в период с 2017 по 2019 гг. был в основном обусловлен увеличением поставок электрооборудования, такого как телефонные аппараты, микрофоны и громкоговорители, изолированных проводов, ювелирных изделий из драгоценных металлов, золота и бриллиантов, а также механических приборов и запчастей для транспортных средств.

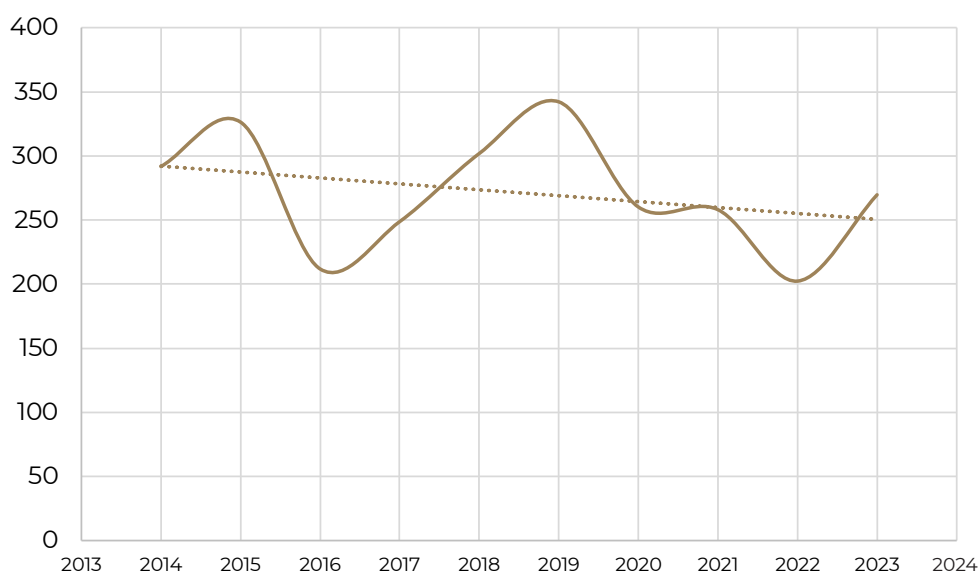


Рис. 2. Объем экспорта неэнергетических товаров из ОАЭ (2014-2023 гг.), млн долл.

Источник: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (дата обращения: 05.08.2024).

Рост объемов экспорта в 2023 году в основном обусловлен увеличением поставок сигар, табака, чая, а также товаров, относящихся к категории неиспользованных почтовых, доходных и аналогичных марок текущего или нового выпуска, имеющих или обладающих признанной номинальной стоимостью в стране; бумаги с оттиском печати; банкнот; чековых бланков; акций или облигаций, заверенных документально; аналогичных правоустанавливающих документов.

РЕЭКСПОРТ ИЗ ОАЭ В РОССИЮ

Анализ динамики реэкспортных операций ОАЭ на протяжении всего периода демонстрирует преимущественно положительную тенденцию (рисунок 3). Периоды замедления реэкспортных процессов могут быть

объяснены строгим контролем за экспортом технологий двойного назначения в ОАЭ, который обеспечивает их применение исключительно в гражданских целях [10]. С 2021 года наблюдается устойчивое и значительное увеличение объемов реэкспорта, выразившийся в росте на 236% в 2021 году, 100% в 2022 году и 77% в 2023 году.

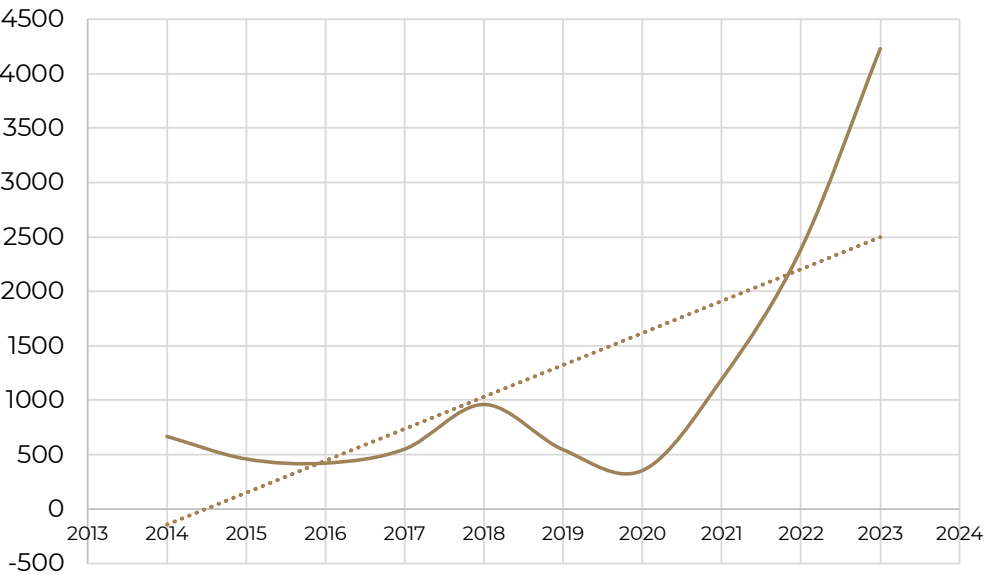


Рис. 3. Объем реэкспорта из ОАЭ (2014-2023 гг.), млн долл.
Источник: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. URL: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (дата обращения: 05.08.2024).

Такая динамика объясняется следующими причинами:

- В 2021 году произошло увеличение объема реэкспорта телефонных аппаратов (с 58 до 684 млн долларов) и аксессуаров для моторных транспортных средств (с 28 до 43 млн долларов).
- В 2022 году отмечалось увеличение поставок телефонных аппаратов (с 684 млн до 1507 млн долларов), электронных вычислительных машин (с 38 млн до 264 млн долларов), а также микрофонов и громкоговорителей (с 32 млн до 71 млн долларов).
- В 2023 году произошел рост поставок телефонных аппаратов (с 1507 млн долларов до 2103 млн долларов), электронных вычислительных машин (с 264 млн долларов до 491 млн долларов), микрофонов и громкоговорителей (с 71 млн долларов до 109 млн долларов), автомобилей и моторных транспортных средств (с 58 млн долларов до 62 млн долларов), а также увеличение в таких категориях, как автозапчасти, печатная техника и др.

Таблица 4

Объем реэкспорта из ОАЭ (2014-2023), млн долл.

Год	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Объем реэкспорта из ОАЭ	667,3	460,6	422,5	551,5	961,1	545,2	355	1193	2388	4229

Источник: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. URL: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (дата обращения: 05.08.2024).

Таким образом, на фоне геополитических конфликтов и западных санкций в отношении Российской Федерации наблюдается резкий рост стоимости реэкспорта, который в существенной мере обусловлен увеличением поставок телефонных аппаратов, электронных вычислительных машин, микрофонов и громкоговорителей.

ОСНОВНЫЕ ИМПОРТНЫЕ И ЭКСПОРТНЫЕ ТОВАРЫ

В ходе анализа двусторонней торговли между ОАЭ и Россией авторы исследования определили ведущие экспортные и импортные товары между странами.

Таблица 5

Объем импорта ОАЭ из России, тыс. долл.

№	Категория товаров	Объем импорта в 2016	Объем импорта в 2017	Объем импорта в 2018	Объем импорта в 2019	Объем импорта в 2020	Объем импорта в 2021	Объем импорта в 2022	Средняя доля
	Всего	1107624	1725710	2152605	2794413	1942938	3709692	8189609	100%
1.	Натуральный или культивированный жемчуг, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы и т.д.	691425	1025970	1245121	1189588	1088292	2168191	7107467	61%
2.	Железо и сталь	26315	96543	97676	147417	139006	393190	116399	5%
3.	Зерновые культуры	27985	64199	155704	172242	202329	85467	107564	5%
4.	Медь и изделия из нее	218920	54992	87600	104350	37883	54867	90779	5%
5.	Минеральное топливо, минеральные масла и продукты их перегонки; битуминозные вещества и т.д.	8745	49528	58371	124412	85855	87418	283013	3%
6.	Самолеты, космические аппараты и их части	1341	35909	45059	42699	25665	171145	106487	2%
7.	Какао и продукты из него	7007	36698	91586	103348	71833	48085	13451	2%

Источник: International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by Russian Federation. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (дата обращения: 08.08.2024).

Для этого была рассчитана средняя доля каждого товара в общем объеме экспорта и импорта за 2016-2022 гг., после чего товары были ранжированы в соответствии с данной долей. В таблице 5 представлены семь основных групп товаров, импортируемых ОАЭ из России в период 2016-2022 гг.

С 2016 по 2022 год объем импорта ОАЭ из России значительно увеличился, достигнув наивысших показателей в 2021 и 2022 гг. Определяющим фактором данного роста стал импорт драгоценных металлов, камней и жемчуга, на который приходится значительная доля торговли.

Другие категории, такие как зерно, железо и сталь, а также минеральное топливо, оказывают незначительное, но заметное влияние. Данная тенденция подтверждает наличие устойчивого и расширяющегося торгового сотрудничества между ОАЭ и Россией, особенно в сегменте предметов роскоши и критически важных промышленных товаров.

В таблице 6 представлены восемь ведущих товаров, экспортируемых ОАЭ в Россию в 2016-2022 гг.

Таблица 6

Объем экспорта ОАЭ в Россию, тыс. долл.

№	Категория товаров	Объем импорта в 2016	Объем импорта в 2017	Объем импорта в 2018	Объем импорта в 2019	Объем импорта в 2020	Объем импорта в 2021	Объем импорта в 2022	Средняя доля
	Всего	484499	793618	1263195	887504	615192	1450654	2590577	100%
1.	Электрические машины, оборудование и их части; звукозаписывающие и воспроизводящие устройства, телевизоры и т.д.	155603	161912	497297	112132	82833	732318	1651778	33%
2.	Ядерные реакторы, котлы, машины, механические устройства и их части	56594	176116	157321	107799	95922	127286	385392	14%
3.	Натуральный или культивированный жемчуг, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы и т.д.	118337	135009	192155	94187	72486	124869	66010	13%
4.	Транспортные средства, кроме железнодорожного или трамвайного подвижного состава, а также их части и принадлежности	45875	90560	101586	37070	30812	55879	108590	7%

5.	Табак и заменители табака, а также изделия, содержащие или не содержащие никотин и т.д.	937	50348	71006	134573	80860	81933	52215	7%
6.	Самолеты, космические аппараты и их части	5564	15757	29504	112006	47350	73000	63576	5%
7.	Кофе, чай, матча и специи	23863	30309	49920	44309	20709	27359	54859	4%
8.	Пластмассы и изделия из них	16684	37161	53270	55418	39370	48159	32638	4%

Источник: International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by United Arab Emirates. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1
(дата обращения: 08.08.2024).

Значительный рост экспорта ОАЭ в Россию в период с 2016 по 2022 год свидетельствует о стратегическом расширении торговых отношений между двумя странами, обусловленном диверсификацией экспортных категорий. Электромашины и оборудование составляют 33% от общего объема экспорта, что указывает на наличие в России спроса на высокотехнологичную и промышленную продукцию. Данный спрос, вероятно, подпитывается усилиями государства по модернизации и развитию инфраструктуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономические отношения между ОАЭ и Россией демонстрируют значительный рост, особенно в последние годы. Обеим странам удалось расширить и укрепить свое экономическое сотрудничество за пределами энергетической сферы, несмотря на то, что они являются крупными экспортерами нефти. В первой половине 2021 года объем торговли неэнергетическими товарами между данными странами увеличился на 80% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что говорит об очевидных изменениях в их торговых отношениях.

Экспорт России в ОАЭ увеличился с более чем 2,1 млрд долларов в 2018 году до более 8,1 млрд долларов в 2022 году, что делает ОАЭ ключевым торговым партнером России на Ближнем Востоке. Основными категориями российского экспорта в ОАЭ являются оборудование, зерно и драгоценные металлы. Изменения на международных рынках, а также введение экономических санкций привели к значительному росту экспорта предметов роскоши, особенно золота.

ОАЭ, в свою очередь, добились заметного прогресса в увеличении неэнергетического экспорта в Россию, а именно электрооборудования, табачных изделий и автомобильных запчастей. Страна укрепила свои позиции в качестве мирового центра логистики благодаря реэкспортной деятельности, темпы роста которой составили 236% в 2021 году и продолжили свой рост в последующие годы.

Благодаря использованию своих экономических преимуществ обе страны эффективно справляются с конкуренцией, несмотря на то, что обе являются ключевыми экспортерами нефти. В результате совместной работы страны смогли создать прочное взаимовыгодное сотрудничество,

которое имеет все шансы на дальнейшее развитие в различных отраслях экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. URL: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (дата обращения: 05.08.2024).
2. Emirates News Agency - WAM. UAE-Russia Relations Continue to Flourish as Non-Oil Trade Exchange Between the Two Countries Witnesses 80% Growth in H1 2021. URL: <https://wam.ae/article/hszrdk31-uae-russia-relations-continue-flourish-non-oi> (дата обращения: 05.08.2024).
3. Shetiwi M., Likhachev V. Russian International Affairs Council. Russia-UAE Cooperation in the Energy Sector. URL: <https://russiancouncil.ru/en/activity/policybriefs/russia-uae-cooperation-in-the-energy-sector/> (дата обращения: 05.08.2024).
4. TASS. Share of Russian Grain in UAE's Imports Totals Up to 35% - Trade Representative. URL: <https://tass.com/economy/1780301> (дата обращения: 05.08.2024).
5. Moscow State University named after M.V.Lomonosov. Russia and UAE: Paths of Technological Cooperation. URL: https://adminka.rc.rcmedia.ru/upload/medialibrary/0cb/67sdqmtzacjor8lg8s5cod1t1nxerfc2/Russia_OAE_tehn_vzaimodeystv.pdf (дата обращения: 07.08.2024).
6. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Imported by United Arab Emirates. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (дата обращения: 07.08.2024).
7. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by United Arab Emirates. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (дата обращения: 08.08.2024).
8. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Imported by Russian Federation. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (дата обращения: 08.08.2024).
9. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by Russian Federation. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (дата обращения: 08.08.2024).
10. The New Arab. Western Officials Plan to Warn UAE Over Trade With Russia. URL: <https://www.newarab.com/news/western-officials-plan-warn-uae-over-trade-russia> (дата обращения: 08.08.2024).

Об авторах:

Бунякова Анастасия Владимировна - к.экон.н., старший преподаватель кафедры английского языка №2, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76, e-mail: bunyakova.a@inno.mgimo.ru.

ORCID ID: 0000-0002-9987-9320

Альшиххи Марьям Мохамед - студент магистратуры, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76, e-mail: Alshehhi.m@my.mgimo.ru.

ORCID ID: 0009-0009-0809-3823

Конфликт интересов: авторы сообщают об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Бунякова А.В., Альшихи М.М. Расширение экономического сотрудничества между Россией и ОАЭ за пределами энергетического сектора // Международный бизнес. 2024. № 2(8). С. 44-54

Поступила в редакцию: 09.08,2024 г.

Принята к публикации: 12.08.2024 г.

ЭКСПАНСИЯ РЫНКОВ В ЕВРАЗИЙСКОМ РЕГИОНЕ: ПОИСК ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСРЕДСТВОМ ПОНИМАНИЯ КУЛЬТУРЫ

Фабиан Шнидер (Швейцария)

EuraNova Ventures

Аннотация

В данной статье анализируются перспективы рыночной экспансии в Евразийском регионе, с особым акцентом на такие страны, как Россия, Казахстан и Узбекистан. Подчеркивается важность понимания региональной культуры и особенностей потребительского поведения, которые выступают в качестве критически важных факторов для успешного выхода на рынок и обеспечения устойчивого долгосрочного роста. С учетом того, что на территории Евразии проживает около 70% мирового населения, регион обладает значительным экономическим потенциалом. В статье отмечается культурное разнообразие данного региона, а также влияние таких факторов, как язык, религия и местные обычаи, на формирование потребительских предпочтений и восприятие бренда. Кроме того, анализируются стратегические подходы для компаний, стремящихся выйти на новые рынки, подчеркивается необходимость тщательного анализа рынка, культурной адаптации и сотрудничества с местными партнерами. Благодаря глубокому изучению данных аспектов в статье предлагается практическое руководство для компаний, стремящихся установить или расширить свое влияние в Евразийском регионе, что способствует принятию более обоснованных и эффективных бизнес-решений.

Ключевые слова

Евразия, маркетинговые исследования, расширение рынка, стратегический менеджмент, понимание культуры, выход на рынок, Россия, Казахстан, Узбекистан, поведение потребителей.

ВВЕДЕНИЕ

Евразия является самым большим континентом на планете и насчитывает около 70% всего мирового населения [1]. Она играет значительную роль в глобальной экономике, обеспечивая львиную долю мирового ВВП [2]. В этой связи Евразия считается привлекательным рынком не только для местных, но и для зарубежных компаний, стремящихся расширить свои рынки сбыта. Центральная Азия является частью Евразийского континента и представляет собой регион с особыми перспективами роста, что делает его привлекательным для всех видов рыночной экспансии. Учитывая культурную сложность и многообразие данной территории, необходимо обеспечить глубокое понимание особенностей отдельных регионов и локальных рынков, прежде чем разрабатывать стратегию выхода на рынок. Цель данной статьи заключается в анализе культурной и экономической структуры Евразийского региона с учетом особенностей поведения потребителей.

Кроме того, в статье рассматриваются различные подходы и стратегии, основанные на специальной научной литературе и необходимые для реализации успешной экспансионистской политики. Особое внимание уделяется рынкам России, Казахстана и Узбекистана, которые обладают уникальными особенностями с точки зрения культурного разнообразия и потребительского поведения в контексте Евразийского региона.

КУЛЬТУРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ ЕВРАЗИЙСКОГО РЕГИОНА

Евразия, с географической точки зрения, состоит из европейского и азиатского континентов. Страны, которые охватывают оба континента и соединяют две суши, - это Россия, Турция и Казахстан.

Евразия простирается от атлантического побережья Европы до тихоокеанского побережья Азии. Поэтому на евразийских континентах проживает множество этнических групп с различными культурными особенностями. Это создает не только уникальную многообразную среду, но и накладывает определенные экономические сложности. В данном регионе существует более 2500 различных разговорных языков и диалектов, а также представлены основные мировые религии.

Языковая и религиозная ситуация в России, Казахстане и Узбекистане характеризуется следующими особенностями: в России официальным языком является русский, на котором говорят более 100 различных этнических групп. Религиозная ситуация также довольно понятная: около 70% населения относятся к Русской православной церкви, в то время как около 15% исповедуют ислам.

В Казахстане казахский язык, принадлежащий к тюркской языковой группе, является официальным. Тем не менее русский язык, в силу исторических и культурных связей, продолжает широко использоваться в качестве средства межнационального общения. Таким образом, около 83% населения владеют казахским, а примерно 94% могут общаться на русском. Религиозный спектр также разнообразен: около 70% исповедуют ислам, а около 26% - христианство, среди которых преобладает Русская православная церковь.

Узбекистан, в отличие от двух других стран, проявляет меньшее культурное и религиозное разнообразие. Здесь около 85% населения говорит на узбекском, официальном языке, также относящемся к тюркской группе, в то время как по историческим причинам 14% говорит на русском. Ислам является преобладающей религией среди 96% населения [3].

Таким образом, представленный анализ особенностей Евразийского

региона и специфики культуры таких стран, как Россия, Казахстан и Узбекистан, подчеркивает комплексный характер данного рынка. Многообразие языков и религий способствует культурному богатству, что, в свою очередь, значительно влияет на поведение потребителей данных регионов.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЕВРАЗИЙСКИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕГРАЦИЙ

Экономическая интеграция стран-участниц Евразийского континента проявляется через наличие нескольких значимых экономических союзов, обладающих различными подходами к взаимодействию. Наиболее крупными из них являются Европейский Союз (ЕС), включающий 27 государств-участников [4], Евразийский экономический союз (ЕАЭС) с 5 участниками [5], а также Шанхайская организация сотрудничества (ШОС), насчитывающая 10 стран-участниц [6].

Европейский Союз функционирует через гибридную модель, сочетающую в себе элементы наднациональных и межправительственных решений, и охватывая широкий спектр областей, включая торговлю, сельское хозяйство и региональное развитие [7]. Целью ЕС является достижение политической и экономической интеграции его участников, что также объясняет введение евро в качестве единой валюты.

В отличие от ЕС, Евразийский экономический союз не ставит экономическую интеграцию в качестве основной цели. Его основное внимание сосредоточено на региональном сотрудничестве между различными экономиками. Тем не менее ЕАЭС добился значительных успехов с точки зрения снижения торговых барьеров и гармонизации регуляторной среды, способствуя увеличению объемов внутрирегиональной торговли, что подтверждает эффективность данного подхода [8].

Шанхайская организация сотрудничества является еще одним объединением в контексте евразийской экономической интеграции. Основное внимание ШОС изначально уделялось политическому сотрудничеству и сотрудничеству в области безопасности, однако экономическое сотрудничество постепенно приобретает все более важное значение в ее повестке [9].

СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО РАСШИРЕНИЯ РЫНКА

С учетом богатого культурного разнообразия Евразийского региона и его основных экономических союзов в статье рассматриваются ключевые стратегии эффективного расширения рынка. Данный анализ обеспечит возможность изучить не только особенности евразийского рынка в целом, но и его отдельных экономических объединений. Определение способов расширения рынка является основополагающим компонентом успеха любой компании.

Основные способы рыночной экспансии

Способы рыночной экспансии	Описание
Развитие рынка	Выход на новые рынки с уже существующими продуктами.
Разработка продукта	Вывод новых продуктов на существующие рынки.
Диверсификация	Выход на новые рынки с новой продукцией.
Стратегические альянсы и совместные предприятия	Использование общих ресурсов и опыта.
Франчайзинг и лицензирование	Другая компания может использовать вашу бизнес-модель или продукты на оговоренных условиях.
Слияния и поглощения	Слияние или приобретение.

Источник: Root. F.R. *Entry Strategies for International Markets*. Lanham: Lexington Books. 1994.

В таблице 1 представлены наиболее распространенные способы рыночной экспансии. Сложность выбора адекватной стратегии заключается в необходимости учета специфики целевого рынка и характеристик самого продукта. Поэтому подробное осмысление этапов, связанных с расширением рынка, имеет критическое значение. Выбор наиболее подходящей модели выхода на рынок зависит от стратегических целей компании, доступных ресурсов и допустимого уровня риска [10].

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОДХОДЯЩЕЙ СТРАТЕГИИ

При разработке стратегии расширения рынка необходимо учитывать несколько ключевых факторов, таких как размер целевого рынка, поведенческие привычки местных потребителей и их специфические потребности, темпы экономического роста и уровень потенциальной конкуренции. На данном этапе критически важным является детальный анализ рынков, позволяющий оценить жизнеспособность стратегии расширения, а также понять динамику рынка и конкурентную среду [11]. Кроме того, анализ рынка должен включать проведение маркетинговых исследований и культурного аудита для глубокого понимания потребительского поведения целевой аудитории, ее предпочтений и ключевых культурных аспектов.

После определения стратегических целей важно оценить, какие ресурсы и источники могут быть задействованы для их достижения. Проведение анализа внутренних ресурсов и возможностей компании необходимо для гарантии их соответствия стратегии расширения рынка, поскольку несогласованность может привести к стратегическому провалу [12].

Среди дополнительных рисков, связанных с реализацией стратегии расширения рынка, можно выделить финансовые, репутационные, операционные, а также общие рыночные или страновые риски. Оценка данных рисков становится важнейшей задачей при выборе стратегии расширения с целью минимизации потенциальных негативных последствий для бизнеса [13]. Поэтому понимание культурной и

нормативной среды целевого рынка важно для предотвращения ошибок и юридических проблем на начальных этапах выхода на рынок. Культурные и нормативные факторы оказывают значительное влияние на успех реализации экспансионистской политики и требуют тщательного анализа [14].

Прежде чем разрабатывать продукт или маркетинговую стратегию, необходимо разобраться в потребительском поведении. Это требует всестороннего анализа предпочтений клиентов, получения обратной связи и своевременной модификации продукта или услуги. Понимание поведения и предпочтений потребителей на целевом рынке критически важно для успешного расширения компании и позиционирования продукта [15].

Почти на всех рынках, ориентированных на получение прибыли, наблюдается высокая степень конкуренции. При выходе на новый и незнакомый рынок ситуация не меняется. Поэтому исследование конкурентной среды с целью идентификации основных участников рынка, их сильных и слабых сторон становится важным аспектом для реализации стратегии продвижения собственных продуктов и услуг. Таким образом, анализ конкурентной среды является необходимым для разработки эффективных стратегий, направленных на использование имеющихся возможностей и противодействие конкурентным рискам [16].

Фундаментальный анализ страновых рисков, охватывающий экономические, политические и культурные аспекты, является необходимым инструментом для оценки стабильности конкретной страны и ее рынка. Данный анализ позволяет на ранних стадиях идентифицировать потенциальные риски, исходя из различных параметров. Влияние экономической и политической стабильности на целесообразность и связанные с ней риски расширения рынка имеет большое значение [17]. Дополнительные риски могут быть связаны с нормативно-правовой базой и соблюдением требований на новых рынках. Несмотря на сложность интерпретации местных нормативных актов, их соблюдение является обязательным. Понимание и соблюдение местных нормативных требований необходимо для успешного выхода компании на рынок и функционирования на нем [18]. Поэтому установление партнерских отношений с местными компаниями важно с точки зрения обеспечения актуальной информацией о последних изменениях на рынке. Местные компании могут оказать поддержку в вопросах кросс-культурной восприимчивости и эффективной коммуникации. В коммерческой деятельности нюансы взаимоотношений часто имеют решающее значение для достижения успеха или, напротив, неудачи. Следовательно, адаптация к местной культуре общения становится ключевым аспектом в маркетинге и привлечении клиентов в таких культурно разнообразных регионах, как Евразия [19]. Нельзя недооценивать влияние, которое могут оказать местные партнеры с точки зрения налаженных связей и деловых контактов.

ЗНАЧЕНИЕ КУЛЬТУРНОЙ АДАПТАЦИИ И ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Особое внимание следует уделить важности культурной адаптации и поведения потребителей. Планируя реализацию экспансионистской политики в Евразийском регионе, необходимо учитывать аспекты поведения потребителей и культурной адаптации. Анализ поведения потребителей позволяет принять более осознанное решение о покупке, тогда как культурная адаптация представляет собой процесс, в рамках которого компания может модифицировать свои стратегии для интеграции в новую культурную среду.

Индивидуальные стратегии расширения рынка должны быть основополагающими и всегда учитывать культурную чувствительность, а также адаптацию к региональным экономическим условиям. Компаниям стоит проявлять особую осторожность по отношению к культурному разнообразию Евразии, поскольку ошибки в процессе культурного взаимодействия могут привести к снижению лояльности потребителей и подрыву имиджа бренда [20]. Важной особенностью рынка Центральной Азии является влияние культурных ценностей. Приведение деловой практики в соответствие с культурными нормами и ценностями местного рынка может существенно повысить уровень лояльности со стороны потребителей [21]. Экономические условия, включая уровень доходов и общую экономическую стабильность, играют ключевую роль в формировании поведения потребителей [22].

ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ЕВРАЗИЙСКОМ РЕГИОНЕ

Поведение потребителей в Евразийском регионе подвержено значительному влиянию местных культурных норм и ценностей [20]. Данную тенденцию можно проследить по уровню лояльности потребителей к брендам. Потребители в странах Евразии демонстрируют высокий уровень лояльности к брендам, особенно к тем, которые соответствуют их культурным ценностям и вызывают доверие. Например, в России доверие к бренду становится ключевым фактором, определяющим решения о покупке: 62% потребителей называют его ключевым [23].

Экономическое неравенство и покупательская способность также существенно влияют на поведение потребителей в рамках конкретного региона. Значительные экономические различия, существующие в пределах Евразии, у стран с высоким уровнем дохода, таких как Россия, и стран с более низким уровнем дохода в Центральной Азии, обуславливают различное поведение потребителей в отношении расходов. В странах с высоким уровнем дохода наблюдается высокий спрос на товары класса люкс и премиум, в то время как рынки с низким уровнем дохода отдают предпочтение доступным товарам и товарам первой необходимости [22]. Еще одним важным изменением в поведении потребителей в течение последних десятилетий стало активное использование цифровых технологий и электронной коммерции. Уровень проникновения электронных торговых платформ в различных странах Евразии значительно различается: в таких странах, как Россия и Казахстан, их число стремительно увеличивается благодаря успешному распространению Интернета, тогда как в других странах существуют ограничения, вызванные проблемами инфраструктуры [24].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Евразия является обширным географическим регионом, характеризующимся значительным культурным разнообразием и высоким экономическим потенциалом. Особое внимание в исследовании рыночной экспансии уделено регионам, находящимся на пересечении Европы и Азии, включая Центральную Азию и Российскую Федерацию, которые представляют собой привлекательные объекты для инвестиций. В первую очередь необходимо отметить, что между государствами Центральной Азии существует множество исторических и культурных взаимосвязей, что создает определенные преимущества для внедрения экспансионистских стратегий. Успешная реализация подхода на одном из рынков может быть адаптирована и применена в соседних государствах.

Кроме того, выгодное географическое положение стран Центральной Азии позволяет им выступать в качестве связующего звена между основными производственными центрами Европы и Азии. Это открывает перспективы для формирования нового потребительского рынка, потенциально представляющего интерес для европейских и азиатских компаний, стремящихся выйти за рамки своих традиционных рынков. Для достижения успешной экспансии крайне важным является разработка адекватной стратегии выхода на рынок. Основным компонентом данной стратегии становится наличие многообразных подходов и всесторонний анализ как экономических, так и научных аспектов. Важное внимание стоит уделить культурной адаптации, а также поведению потребителей, которые варьируются в зависимости от региона. Западные компании зачастую недооценивают значение культурных ценностей и традиций на восточных рынках. Следовательно, процесс разработки стратегий рыночной экспансии должен учитывать не только экономические параметры, но и местные культурные и социальные особенности. Для достижения эффективных и успешных результатов особенно важно наладить взаимоотношения с местными партнерами, что позволит обеспечить более глубокое понимание специфики рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Austrian Academy of Sciences. Eurasia's Past and Present. URL: <https://www.oeaw.ac.at/en/news/eurasias-past-and-present> (дата обращения: 05.08.2024).
2. The World Bank. GDP Data. URL: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906522-data-updates-and-errata> (дата обращения: 04.08.2024).
3. The Association of Religion Data Achieves. National/Regional Profiles. URL: <https://www.thearda.com/world-religion/national-profiles?REGION=0&u=120c&u=186c> (дата обращения: 03.08.2024).
4. The European Union. Easy to Read - the European Union. URL: https://european-union.europa.eu/easy-read_en (дата обращения: 03.08.2024).
5. Eurasian Economic Union. Members of Eurasian Economic Union. URL: <http://www.eaeunion.org/?lang=en#about-countries> (дата обращения: 04.08.2024).
6. The Shanghai Cooperation Organisation. SCO Secretary-General Zhang Ming Takes Part in Inauguration of the President of the Islamic Republic of Iran. URL: <https://eng.sectsc.org/> (дата обращения: 04.08.2024).
7. Craig P., De Búrca G. EU Law: Text, Cases, and Materials. Oxford: Oxford University Press. 2015.
8. Libman A., Vinokurov E. Re-Evaluating Regional Organizations: Behind the Smokescreen of Official Mandates. N.Y.: Springer. 2018.
9. Aris S. Eurasian Regionalism: The Shanghai Cooperation Organisation. L.: Palgrave Macmillan. 2013.
10. Root. F.R. Entry Strategies for International Markets. Lanham: Lexington Books. 1994.
11. Aaker D.A., McLoughlin D. Strategic Market Management: Global Perspectives. Hoboken: John Wiley & Sons. 2010.
12. Grant. R.M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. Hoboken: John Wiley & Sons. 2016.
13. Hill. C.W.L. International Business: Competing in the Global Marketplace. N.Y.: McGraw-Hill Education. 2014.
14. Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H. International Business. San Diego: Dryden Press. 2011.

15. *Solomon M.R.* Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. L.: Pearson. 2018.
16. *Porter M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. N.Y.: Simon & Schuster. 1980.
17. *Ghemawat P.* Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter. Brighton: Harvard Business Press. 2007.
18. *Peng M.W.* Global Business. Boston: Cengage Learning. 2017.
19. *Trompenaars F., Hampden-Turner C.* Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Paris: Hachette UK. 2012.
20. *Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M.* Cultures and Organisations: Software of the Mind. N.Y.: McGraw Hill Professional. 2010.
21. *Schwartz S.H.* An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values // Online Readings in Psychology and Culture. No. 2(1). P. 1-20. 2012. DOI:10.9707/2307-0919.1116.
22. *Kotler P., Keller K.L.* Marketing Management. L.: Pearson. 2016.
23. *Nielsen A.* Global Trust in Advertising and Brand Messages. N.Y.: The Nielsen Company. 2015.
24. Euromonitor International. E-commerce (Goods) in Russia. URL: <https://www.euromonitor.com/mobile-e-commerce-goods-in-russia/report> (дата обращения: 06.08.2024).

Об авторах:

Фабиан Шнидер - основатель компании EuraNova Ventures, студент магистратуры, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76, e-mail: shnider_f@my.mgimo.ru.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Шнидер Ф. Расширение рынка в Евразии: раскрытие потенциала через понимание культуры // Международный бизнес. 2024. № 2(8). С. 55-62

Поступила в редакцию: 08.08.2024 г.

Принята к публикации: 13.08.2024 г.

АКТИВНАЯ ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ И ПАТРИОТИЗМ: ОСНОВЫ ВОСПИТАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ

Николаева Елена Леонидовна

Московская городская Дума

Аннотация

В интервью с депутатом Московской городской Думы Еленой Леонидовной Николаевой рассматриваются основные принципы построения карьеры на примере личного опыта. Автор отмечает важность наличия фундаментального образования, способствующего развитию системного мышления и успеха в различных сферах. Рассматриваются такие аспекты, как современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России, особенности работы в органах государственной власти, значимость реализации социальной политики и патриотического воспитания молодежи. Подчеркивается важность личной ответственности, системного подхода к работе, участия граждан в жизни страны, а также необходимость национального единства в условиях глобальной неопределенности. В заключение автор призывает современное поколение к активной жизненной позиции и непрерывному обучению, как к способу преодоления вызовов и достижения успеха.

Ключевые слова

Законотворчество, гражданская ответственность, патриотическое воспитание, малое и среднее предпринимательство, геополитические изменения.

- **Расскажите о вашем детстве и юности. Думали ли вы в детстве стать тем, кем стали?**

- Я родилась в семье, где папа был инженером-физиком, а мама - воспитательницей в детском саду. Нормальное детство в любящей семье. С благодарностью до сих пор вспоминаю папины занятия с нами. Благодаря ему я с детства полюбила логику, математику и вообще учиться, постигать все новое, сложное, неординарное. А еще с удовольствием занималась в театральном кружке, фигурным катанием и стрелковым спортом.

Огромным увлечением для меня всегда была музыка. Я училась в музыкальной школе и мечтала поступить в консерваторию, занималась по 8 часов в день, стала лауреатом конкурса имени П.И.Чайковского и могла без экзаменов попасть в музыкальное училище имени Гнесиных. Но, к сожалению, из-за тяжелого перелома руки перспектива стать профессиональным музыкантом исчезла. Так в первый раз я поняла, что человек предполагает, а Бог располагает. Детская обида была такая, что 10 лет я не могла подходить к инструменту. Теперь я снова вернулась к музыке, вокалу, пишу песни - это невероятное удовольствие - иметь такое творческое увлечение!

Школу закончила с золотой медалью. Пришла подавать документы в Московский физико-технологический институт, а мне сказали: «Девушка, вы вряд ли поступите». Конкурс - 10 человек на место, в основном парни, умные, лучшие из лучших со всего СССР. Я начала с азартом заниматься, готовиться и с легкостью поступила в «мужской» вуз на факультет управления и прикладной математики. Одна девчонка на курсе. Приходилось каждый день доказывать, что я не хуже ребят и не случайно здесь оказалась. Я закончила его также с красным дипломом и пошла в аспирантуру. Меня с детства учили: если что-то делаешь - делай хорошо. Или не стоит тратить время.



Я убеждена, что миссия депутата шире, чем просто работа по совершенствованию законодательства. Я и мои помощники проводим множество приемов, участвуем в дворовых встречах и собраниях, на которые приходят жители со своими конкретными проблемами.

- **Почему вы не остались в науке, а выбрали бизнес в такое трудное время - девяностые?**

- Сложный вопрос. После окончания института поступила в НИИ авиационных систем, занималась научными исследованиями в области структурирования и анализа больших баз данных. Даже работала над прототипами подходов, которые впоследствии получили громкое название «блокчейн». Тогда мы в этом направлении обгоняли Запад на 25-30 лет, хотя и отставали в производстве компьютеров. Парадокс? На самом деле мозги в СССР всегда работали на порядок эффективнее, так как опираться можно было только на себя, а не на машину.

Время было сложное, наука просто выживала. К сожалению, деньги из

бюджета перестали выделяться, несмотря на сверхактуальные разработки мирового уровня.

Мне честно сказали: «Хочешь остаться в большой науке - уезжай в Америку, Германию, Англию». Тогда я получила предложение работать в Массачусетском технологическом институте. Многие мои сокурсники уехали и многого добились за рубежом, но все те, кто остались, - мы сейчас в политике или в бизнесе добились не меньших, сопоставимых результатов. Все коллеги успешны (а время было очень непростое) и занимают весьма крупные позиции. Все же фундаментальное образование помогает системно решать нестандартные задачи в любой сфере и ориентирует на достижение успеха.

90-е годы - трудное, но интересное время. Опять пришлось доказывать, что мне, девушке, все по плечу: например, создать несколько успешных предприятий с нуля. Окнами возможностей для физтеховцев в те времена были наука за границей или свое дело, которое еще надо было придумать, а потом создать и удержать на плаву. Я выбрала второе и ничуть об этом не жалею.



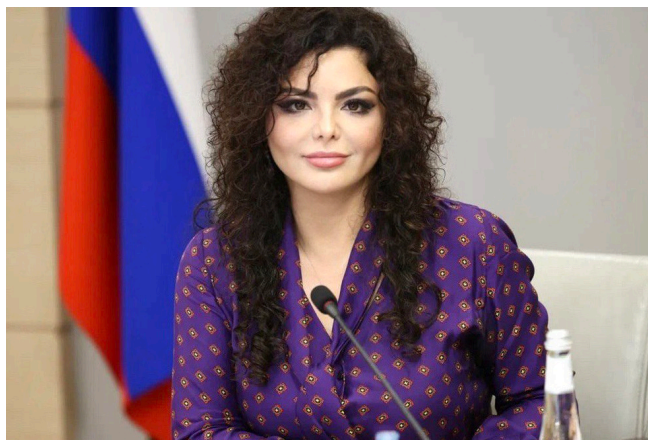
Разнообразие, смена видов деятельности - это умение взглянуть на проблемы под нужным углом.

- **Вы же не остались в бизнесе, почему? Как складывалась ваша дальнейшая судьба?**

- Столкнувшись в своей практической работе как предприниматель с рядом законодательных и методологических пробелов (правовое поле только формировалось), а также с чудовищными, фантазмагорическими административными барьерами в бизнесе, я стала отстаивать необходимые поправки для отрасли на всех уровнях: московском и федеральном. Я всегда была инициативной, активной, никогда не боялась открыто выражать свою позицию и отстаивать свое мнение. Это заметили. Пригласили на работу в Администрацию Президента, что тоже было, конечно, вызовом для меня: только-только все стало получаться в собственном деле, а тут - все сначала. Но тема меня зацепила. Да и времена менялись. Только пришел новый молодой амбициозный Президент - Владимир Путин. Происходило обновление команды, решались огромные задачи развития бизнеса - в первую очередь, самого главного его сектора - малого и среднего предпринимательства. Те решения до сих пор приносят свои положительные плоды, несмотря на все перипетии вокруг России.

Как инженер-системщик, выстроила новую, актуальную матрицу взаимодействия государства с бизнесом. Мы подготовили ряд законопроектов, в том числе упрощенные налоги для малых предприятий, инициировали создание деловых объединений: крупного (Бюро Правления РСПП), среднего («Деловая Россия») и малого («ОПОРА России»). Именно бизнес в то время стал главным созидающим началом в атмосфере начала 2000-х. Я имею в виду меры по сохранению производства, кадров, переходу

на другие законодательные рельсы долгосрочного развития и т.д. Эпоха «шоковой терапии», слава Богу, заканчивалась. Требовалось системное, инфраструктурное стабильное развитие на десятилетия вперед. Этим тогда мы все в Администрации Президента России, вне зависимости от должностей, и занимались с огромным энтузиазмом.



Патриотизму надо учить и делать это системно, деликатно, честно, без лицемерия. Личным примером родителей в семье, учителей в школе и вузе, представителей власти на своих местах.

- **Кто вы больше по духу - предприниматель, общественный деятель, политик? Кем вы себя ощущаете?**

- Поступив на государственную службу, я ушла из бизнеса, хотя и скучаю по живому предпринимательскому делу. Погрузившись в работу общественных организаций и объединений, я вдруг поняла, что сформированные навыки позволяют делать намного больше. Моя деятельность в этой сфере была замечена. Указом Президента РФ я была утверждена в качестве члена Общественной палаты Российской Федерации и возглавила там Комиссию по социальным вопросам и демографической политике.

В то время (да и сейчас) это была самая сложная комиссия: тысячи обращений, много несправедливости и лакун законодательства мы выявляли, готовили свои предложения, например, создание алиментного фонда. Его суть заключается в том, что женщины, которые не могут дождаться выплат от отцов, получают деньги из специально созданного для этих целей фонда. А потом само государство, имея все инструменты воздействия на должников, возвращает деньги в фонд. Этот проект так и не был реализован, к моему глубокому сожалению, но он актуален до сих пор.

Помимо этого, я работала во многих общественных институтах: СПЧ, АСИ, Деловой России, РСПП. Входила в попечительские советы организаций образовательной, социальной и патриотической сферы.

Работы было столько, что мой график был расписан поминутно. Некогда было рефлексировать, всегда руководствовалась девизом: «Делай, что должно, и будет так, как должно быть!»

Разнообразие, смена видов деятельности - это умение взглянуть на проблемы под нужным углом. Так что мне в этом смысле проще: образование, многообразие инструментов и навыков решения сложных задач позволяют мне применять разные алгоритмы - математические, юридико-правовые, навыки коммуникаций и вовлечения сообществ, бизнес-подходы, а иногда и чисто житейские, накопленные за все эти годы.



Защищать национальные интересы страны, будущее наших детей и внуков будем мы с вами и никто другой. Так было и будет всегда. Это важно делать во всех сферах - в экономике, в дипломатии, на поле брани, в демографии и культуре.

- **Как начиналась ваша политическая карьера? В чем вы видите свою миссию, как депутата?**

- Я была избрана депутатом Государственной Думы РФ, стала первым заместителем председателя комитета ГД по жилищной политике и ЖКХ, где полностью погрузилась в эту крайне сложную тему. Мы инициировали 67 законов, многие из них - важнейшие, впервые регулировавшие неоднозначные темы, такие как, например, капитальный ремонт и источники его финансирования. Все стали собственниками квартир. А кто должен далее ремонтировать ветшавшее жилье, коммунальную и социальную инфраструктуру? Знание законодательной работы пригодилось мне в последующем, ведь это ключ, вскрывающий проблемы, которые напрямую влияют на повседневную жизнь простых людей, моих избирателей.

Много узких мест удастся «расширять» законодателям. Небольшой пример: поддержав строительство малоэтажного поселка в Оренбургской области, удалось решить жилищную проблему сотен семей, а демографический эффект оказался еще выше - через несколько лет в школу там пошло одиннадцать классов только первоклашек! Вот это - практический, ощутимый, видимый результат! Так что все взаимосвязано. В политике как раз интересны длинные горизонты, системность, продуманность каждого шага, как в шахматах.

Теперь я депутат Московской городской Думы, возглавляю Комиссию по градостроительству, государственной собственности и землепользованию. Отвечаю за качество исходящих от нас законов, их системность, справедливость и востребованность у москвичей, застройщиков, исполнительной власти. Москва стремительно развивается невиданными до этого темпами, следовательно, необходимо развивать и законодательство, выявлять и ликвидировать лазейки, создающие возможности нарушения закона и подрывающие доверие граждан к государству, формирующие правовой нигилизм. Но я убеждена, что миссия депутата шире, чем просто работа по совершенствованию законодательства. Я и мои помощники проводим множество приемов, участвуем в дворовых встречах и собраниях, на которые приходят жители со своими конкретными проблемами. Многие из них накапливались годами и вначале кажутся не решаемыми. Но, начиная работать, шаг за шагом разматываешь клубок проблем и понимаешь: изменить ситуацию можно - и это самая большая радость.

Неважных вопросов в депутатской работе нет, для каждого обратившегося его вопрос жизненно важен. А от выполнения наказов и обещаний зависит социальное самочувствие жителей района. Все взаимосвязано: начинаешь заниматься жалобой шума в ночное время,

и приходится попутно решать еще ряд проблем, а все вместе дает людям ощущение заботы и их личного участия в изменении окружающего мира к лучшему.



Не бойтесь меняться,
признавать свои ошибки и
искать себя. Всегда учитесь -
это ключ интереса к жизни и
всегда новые перспективы.

- **Были ли в вашей жизни наставники и учителя, кто оказал на вас большое профессиональное и личное влияние? Какие важные советы вы запомнили и как руководствовались ими в жизни?**

- Также мне повезло учиться у Сергея Петровича Капицы. Он был моим преподавателем в МФТИ и научным руководителем рабочей группы по демографии, где мы исследовали феномен «Русского креста», сложившегося в 2000-е годы в России - драматического превышения количества умерших, достигавших 1 млн человек в год, над количеством родившихся. Наш доклад лег в основу новой демографической политики с материнским капиталом, льготами и субсидиями для семей с детьми. Позитивные результаты ощущаются до сих пор.

Моим наставником был Богуславский Иосиф Аркадьевич, доктор технических наук, профессор, лауреат государственной премии (курс «Эффективность спецсистем»), автор так называемых «фильтров Калмана» и многих других открытий, но они тогда были совершенно секретны. Поэтому Нобелевскую премию получил как раз Рудольф Эмиль Калман.

Еще один выдающийся человек, с которым меня свела жизнь, - Евгений Максимович Примаков, с которым мы работали в период, когда он возглавлял ТПП России. Главное, чему они учили меня, - идти своей дорогой, не прогибаться под обстоятельства, быть настоящим некичливым патриотом своей Родины и верить в себя. Так я стараюсь и делать.

Мы часто с Евгением Максимовичем обсуждали возможность использования системного подхода и математических методов в международной политике. Так мы разбирали ситуационный анализ с помощью корреляционных матриц для решения сложных международных проблем.



В современном мире на наших глазах происходят тектонические перемены. Поэтому новое поколение увидит очень динамичные, по-своему интересные годы и получит колоссальный опыт реформирования человеческой жизни, до этого невиданный.

- **Какую роль, по вашему мнению, играет патриотическое воспитание молодежи?**

- Важный вопрос. Всегда говорю, что патриотизму надо учить и делать это системно, деликатно, честно, без лицемерия. Личным примером родителей в семье, учителей в школе и вузе, представителей власти на своих местах. Сегодня быть патриотом - значит участвовать в жизни страны, помогать ее развитию, шагать с ней в ногу. И, поверьте мне, счастливым может быть только человек, который любит свою семью, свою работу и свою страну. Тогда будет настоящая гармония. Страну и родную улицу лучше сделать можем только мы с вами. Других людей, вроде как, вокруг не наблюдается. Соответственно, и спрос - в первую очередь с себя. Но этому нужно тоже учить, это чувство нужно воспитывать. Это и есть гражданская ответственность, патриотизм. Лишнего пафоса здесь не нужно, нужна кропотливая ежедневная тихая созидательная работа.

Защищать национальные интересы страны, будущее наших детей и внуков будем мы с вами и никто другой. Так было и будет всегда. Это важно делать во всех сферах - в экономике, в дипломатии, на поле брани, в демографии и культуре. Мир, к сожалению, пока что не умеет жить в условиях полной конвергенции стран, народов, идей. Это несовершенство ведет и к войнам, и к иным видам конфликтов. Россия вынуждена защищать свои интересы по всем направлениям и быть в этом максимально эффективной.

Хорошо, что вы учитесь в вузе, где объясняют логику решений государства, учат думать о причинно-следственных связях в международной политике и экономике. Я часто встречаюсь с московскими школьниками, с ребятами из молодежных палат Москвы, стараюсь говорить о сложных вещах - объективно происходящей сейчас трансформации мира - простыми словами, рассказываю о личной помощи нашим воинам на фронте, а также пострадавшим простым русским людям и православным священнослужителям в ходе вооруженного конфликта. Эту свою работу считаю очень важной и необходимой в настоящее время.



Неважных вопросов в депутатской работе нет, для каждого обратившегося его вопрос жизненно важен. А от выполнения наказов и обещаний зависит социальное самочувствие жителей района.

- **Что бы вы пожелали нашим студентам на примере своего жизненного опыта?**

- Мне всегда интересно жить. В современном мире на наших глазах происходят тектонические перемены: и в технологическом укладе (мир вступает в эпоху развитого искусственного интеллекта), и в геополитическом плане (мир меняет акценты в своем устройстве, уходит от монополярности), и в вопросах философского осмысления социального бытия (доминирующий капиталистический строй очевидно уже перестает быть эффективным в новом цифровом мире), и в вопросах медицины (активно уже внедряются эффективные препараты, способные победить рак и другие сложные вирусы). Поэтому новое поколение увидит очень динамичные, по-своему интересные годы и получит колоссальный опыт перестроения человеческой жизни, до этого невиданный.

Я вам желаю, чтобы вы нашли свой интерес в жизни - мир так многообразен и удивителен! Не бойтесь меняться, признавать свои ошибки и искать себя. Всегда учитесь - это ключ интереса к жизни и всегда новые перспективы. И обязательно верьте в себя и у вас все получится! Спасибо.

Об авторе:

Николаева Елена Леонидовна - депутат Московской городской Думы, председатель Комиссии по градостроительству, государственной собственности и землепользованию, 127994, Россия, г. Москва, ул. Страстной бульвар, 15/29, стр.1.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Николаева Е.Л. Активная жизненная позиция и патриотизм: основы воспитания современной молодежи // Международный бизнес. 2024. № 2(8). С. 63-70

Поступила в редакцию: 19.07.2024 г.

Принята к публикации: 30.07.2024 г.



IB

INTERNATIONAL BUSINESS

QUARTERLY BUSINESS JOURNAL

2 (8) 2024

«International Business» is a Russian peer-reviewed popular science journal addressing a wide range of topical issues of international management and entrepreneurship. It publishes original articles based on the theory and practice of management, covering comparative business environment studies in different countries and practical management. Each issue contains exclusive interviews with top managers. The publication serves as a scientific and practical basis for making management decisions in various areas of international business and is a platform for interaction between representatives of business and academic circles at the international level. The journal is bilingual: Russian and English.

LANGUAGE

Russian / English

EDITORIAL OFFICE

office 2035, 76, av. Vernadsky, Moscow, Russia, 119454

OFFICIAL WEBSITE

ibj.mgimo.ru

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Vladimir V. Shapovalov

Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Applied International Analysis, Dean of the School of International Business, Moscow State Institute of International Relations (University) of the MFA of the Russian Federation

Commissioning Editor

Anastasia E. Chikova

Scientific Secretary of the School of International Business Academic Council, Moscow State Institute of International Relations (University) of the MFA of the Russian Federation

Editorial team

Sergey Y. Glazyev

Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, current member of the Board for Integration and Macroeconomics of the Eurasian Economic Commission

Vladimir D. Milovidov

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of International Finance, Moscow State Institute of International Relations (University) of the MFA of the Russian Federation

Raisa B. Nozdreva

Doctor of Economics, Honored Scholar of the Russian Federation, Professor, Professor at the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity named after. I.N.Gerchikova, Moscow State Institute of International Relations (University) of the MFA of the Russian Federation

Ernesto Tavoletti

Doctor of Economics and Management of Enterprises and Local System, Associate Professor of Business Management, International Business Strategy and International Marketing, Department of Master's Degree in International Relations, Faculty of Political Science, Communication and International Relations, University of Macerata

Design and layout

Dmitry E. Zaitsev

Graphic Designer, Moscow State Institute of International Relations (University) of the MFA of the Russian Federation

75

Vladimir V. Shapovalov

Chief Editor's remarks

76

Tatyana V. Klenova

Opportunities and risks of human resource management in the context of digital transformation of management systems

82

Ekaterina R. Bostoganashvili

Prospects for the development of Russian retail companies in the context of digital transformation of business

90

Alla G. Gennadievna

Digitalisation of human resources management: a new reality in the current environment

99

Joachim Marcos (Switzerland)

The de-dollarization process of the world economy: current trends, obstacles and future prospects

109

Anastasia V. Bunyakova

Maryam Mohamed Al Shehhi (UAE)

Expanding economic cooperation between Russia and the UAE beyond the energy sector

119

Fabian Schnyder (Switzerland)

Market expansion in Eurasia: unlocking potential through cultural understanding

126

Elena L. Nikolaeva

Active life position and patriotism: the foundations of education for modern youth

CHIEF EDITOR'S REMARKS

Vladimir V. Shapovalov

MGIMO University

Dear readers of the International Business Journal!

I welcome you to the pages of our latest issue, which, as always, focuses on relevant and significant topics in modern business. In this edition, you will find unique studies conducted by both Russian and international experts that will help you stay updated on current business trends.

T.Klenova, Ph.D in Economics and Associate Professor at the Department of State and Municipal Management and Economics of Innovations at Volgograd State University, discusses the impact of modern technologies on personnel management systems.

The article by E.Bostoganashvili, Ph.D in Economics and Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing, and Foreign Economic Activity named after I.N.Gerchikova at MGIMO University, is dedicated to the activities of Russian retail companies in the context of digitalization.

A.Dementieva, Doctor of Economics and Professor of the same department, investigates the peculiarities of implementing modern tools in human resources management to ensure a sustainable competitive advantage in the market.

From the article by M.Joachim (Switzerland), a consultant to the company «Kept,» you will learn about current trends related to the dedollarization of the world financial system, particularly in light of the strengthening positions of countries in the Global South.

A.Bunyakova, Ph.D in Economics and Senior Lecturer at the English Department No.2 of MGIMO University, along with independent expert M.Alshehhi (UAE), explore the peculiarities of developing economic ties between Russia and the UAE beyond the energy sector.

Independent expert F.Schneider (Switzerland) analyzes the importance of understanding intercultural consumer behavior for successful cooperation on the Eurasian continent.

Finally, our special guest for this issue, E.Nikolaeva, a Deputy of the Moscow City Duma, shares her insights on building a successful career, the significance of education, and the importance of an active life stance, drawing from her personal experiences.

I hope that the materials in our magazine will be both inspiring and informative for you. Enjoy your reading!

Sincerely,
Editor-in-Chief
International Business Journal
V. Shapovalov

OPPORTUNITIES AND RISKS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS

Tatyana V. Klenova

Volgograd State University

Abstract

Under the influence of digital technologies, the human resource management system of an organization is undergoing transformation. The main task of digitalization in HR is the potential to increase business efficiency based on the realization of existing human potential. Successfully addressing this task is one of the main prerequisites for the active digitalization of this field. Today, digital technologies affect almost all elements of the human resource management system: recruitment and selection, evaluation and certification, development and motivation of personnel, which, in turn, sharply increases the demand for digital skills among HR managers and enterprise leaders. Modern enterprises, having assessed the advantages of digital technologies, often implement them, directing significant investments. At the same time, the presence of certain risks in their application necessitates a comprehensive analysis and a certain period of adaptation to new working conditions and organization of human resource management.

Keywords

Human resource management system, digitalization, digital technologies, opportunities, risks.

INTRODUCTION

The professional activity of an individual, regardless of its direction, undergoes various transformations under the influence of scientific and technological progress. Historically, it has so happened that human labor is most susceptible to transformations occurring in society - these include social, economic, political, technical, and technological changes. If in prehistoric times the main innovation was complex tools, in the Renaissance - works of art, in the 19th century - industrial machines and factories, then at present we can talk about a digital revolution that has affected, among other things, the field of labor relations between a person and the objects of labor, its subjects and organizers. In turn, the new realities necessitate a revision of already established management systems, setting new tasks for managers related to the digitalization of management processes.

The purpose of the study is to determine the additional opportunities that digital technologies provide for the field of human resource management when implementing a systematic approach. In addition, it is important to establish the most probable risks, the presence of which can lead to significant losses in labor productivity.

METHODS

The analysis of scientific literature allowed for a comprehensive study of the conceptual and theoretical aspects of the transformation of the main subsystems of the human resource management system in the context of the growing volume of digital technologies. A review of individual practices of applying digital technologies in the HR field led to general conclusions regarding the existing experience, dynamics, and trends of digitalization with all the advantages and disadvantages identified by specialists. The personal viewpoint on the presence of risks was formulated based on the study of survey results on the specifics of digitalization of HR processes.

RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

Today, the active implementation of digital solutions in the HR field makes the personnel management process less labor-intensive and more logical, simplifying the work of the organization's HR staff. In a broad sense, digitalization represents the transformation of social institutions through the introduction of new electronic information and computer technologies into the direct activities of organizations and social structures. These processes affect all spheres of public life in a given country - government bodies, the economic sector (both public and private), mass media and advertising, education, leisure, and so on. As a rule, such changes occur through the development of proprietary or the acquisition of ready-made electronic information and digital technology products, the creation of new activity routes considering these technologies, and the training of personnel to work in a digital environment. In a narrower sense, the digitalization of enterprises affects a range of organizational aspects, including the personnel management system.

In the practice of modern management and organizational psychology, personnel management is defined as "...a system of systematically organized impacts carried out through interconnected organizational, economic, social, and psychological measures aimed at creating conditions for the effective use and development of the professional potential of the employee to ensure the effective functioning and development of the organization..." [1].

Hence, it follows that personnel management is a rather complex,

ambiguous, and structured process, and with the introduction of new technologies, this process becomes even more functional and broader.

As a rule, the personnel management system includes several main components [2]. Firstly, this is personnel planning (recruitment, interviewing, hiring, and dismissal). Secondly, it includes personnel training and direct interaction with them. Thirdly, personnel management implies personnel development (improving employees' qualifications, training in new technologies, organizing personal and professional growth training, etc.).

A number of scientists (K.F. Grey and E.U. Larson [3], N.P. Dedov and S.Y. Manukhina [4], I.S. Leonova, T.N. Lobanova, and L.N. Zakharova [5], etc.) also believe that the fourth important component of the personnel management system is the psychological support of the organization's employees. This, in our opinion, is an important remark regarding the peculiarities of introducing digital technologies specifically into the field of human resource management, which, as is known, significantly differ from other types of economic resources of enterprises.

The specifics of introducing digital technologies into enterprise personnel management systems have been studied by representatives of various scientific and practical fields, making this issue quite relevant today. The constantly growing business needs to find sources of cost reduction and increase the results of economic activities necessitate the use of modern technologies in personnel processes. These conclusions are confirmed by survey results obtained by Coleman Services. Thus, out of 100 percent of the surveyed organizations, 77% have already implemented automation in personnel record-keeping, 55% use digital technologies for personnel assessment, 38% have automated the process of compensation and benefits payments, 35% of enterprises use digital technologies for employee training and development, and 21% have implemented digitalization in the recruitment and selection subsystem [6].

Personnel planning in the digital age has undergone significant changes. Despite the fact that not all organizations in the Russian Federation have yet switched to full digital support for personnel planning, researchers (I.E. Gergiev and M.O. Plieva [7], E.E. Muradalieva [8], V.K. Potemkin [9], etc.) in the field of management note the high efficiency of electronic information technologies in this personnel management subsystem.

If twenty to thirty years ago, personnel recruitment was carried out through advertisements in newspapers, radio, and television broadcasting, as well as through oral transmission of information about vacancies in the micro-society, now this process has almost completely shifted to the information technology environment - the Internet. Specialized websites have been created with the ability to post vacancies and search for potential candidates (for example, trudvsem.ru, hh.ru, rabota.ru, superjob.ru, etc.). Internet resources for video conferencing (for example, skype.com, Zoom.com, trueconf.ru, etc.) are actively used to conduct interviews with potential candidates for various positions and assess their professional qualifications.

Document management related to hiring and dismissal has also been transferred to the digital environment in many enterprises - special applications have been created, databases have been formed, and entire software programs have been developed. The implementation of this approach to the use of digital technologies allows expanding the search area for candidates with the necessary qualitative characteristics, selecting those who have the greatest potential for performing planned work. In turn, a correctly selected employee is a worker motivated to achieve high performance and long-term professional employment in this organization.

Personnel training and development, as well as direct interaction with them in the digital age, have undergone similar changes, with social networks

and messengers (for example, VKontakte, Telegram, etc.), online training, and distance courses being actively used. A significant leap in the use of these technologies occurred in recent years when organizations adapted to new forced working conditions resulting from the coronavirus (COVID-19) pandemic.

The process of personnel adaptation in the conditions of digitalization of management systems is becoming more technological and mobile. Specialists are familiar with such digital adaptation tools as Welcome! training, E-Learning methodology, automated talent management system, etc. As a rule, the practice of developing relevant programs, courses, and training for integrating a new employee into the team is more characteristic of large companies, which can be explained by the presence of necessary specialists and financial resources.

As a positive effect of using digital technologies in this personnel management subsystem, scientists note the reduction of costs for maintaining paper document management, reducing the percentage of errors both among new employees and the organization's management in relation to them, the ability to control the situation and promptly make the right decisions regarding both professional and socio-psychological adaptation of the newcomer [10].

The assessment of an employee's professional activity is an important element of a systematic approach to personnel management. Assessment results are usually associated with motivation, the need for further training and development, as well as dismissal. Assessment allows HR specialists to receive timely and objective information about employees' professional qualities, qualification levels, and the presence of strengths and weaknesses. According to a study conducted by the HR company "Soter", more than half of the respondents (55.3%) note the effectiveness of digital technologies for personnel assessment. The advantages include convenience and accessibility, processing speed and time savings, and the ability to update on request [11].

One of the most demanded topics in scientific circles remains employee motivation, which now takes on a new "design" in the conditions of digitalization. Motivation is significant both for the employees themselves and for the organization. The process of building an effective motivation system is quite complex, as the tools that motivate some employees may have no significance for others.

The multifaceted nature of this personnel management subsystem in its construction determines the importance of collecting huge amounts of diverse information, the laboriousness of processing the obtained data, and the need to develop correct solutions. Probably, all these tasks, or rather, the need to solve them, can serve as the main prerequisites for turning to digital technologies. As for the opportunities, specialists note the reduction of labor costs, the increase in the reliability of the obtained results regarding the most effective motivation structure, and the increase in the effectiveness of material and non-material employee incentives. All this is possible thanks to various services: "KpiDriv", "HRmaps", etc. In addition, we can talk about an artificial intelligence system that can build educational trajectories for employees based on the study and analysis of skills, labor actions, and employee behavior.

Digitalization also leads to the improvement of employee training and psychological preparation processes through the use of demonstration materials (video and photo files, presentations), special applications, and the organization of remote training and training events and conferences. The presence and use of personal gadgets and devices make the process of personnel training continuous, increasing their competitiveness in the labor market on the one hand, and on the other, allowing more effective resolution of production tasks. The growing interest of companies in introducing digital technologies into the personnel training and development subsystem is due to the opportunities to acquire new competencies and reduce the costs of training

specialists in necessary skills. Specialists list the most popular types of digital training. The first place is occupied by Internet training (55%), the second place is taken by video conferencing (46%), and about 15% is occupied by personnel training through the company's internal network [12].

The positive influence of digitalization also includes the emergence of new ways of communicating with team members. Here, a new concept for domestic organizational psychology emerges - omnichannel interaction. This type of intra-organizational communication can be characterized as the interaction of organization employees with each other, with managers, or clients through a common system that includes phone, chats, SMS, mail, social networks, mobile applications, and other means, to ensure «seamless» and continuous communication without any loss of information when switching from one channel to another.

In other words, all communication is reduced to a series of specialized chats where personnel can exchange professional and any other information. Such interaction can be an object of observation for organizational psychologists, as it allows identifying the psychological atmosphere in the team, communication styles with each other (formalized, informal, friendly, free, etc.), recognizing and smoothing out emerging conflicts, preventing the spread of rumors, negative reactions, and identifying employees who need a particular type of psychological assistance.

At the same time, such significant transformations in the personnel management system, which digitalization entails, cannot but lead to certain risks. Firstly, digital technologies (at the moment) are “not cheap” and require quite large financial expenditures from the organization. Accordingly, the risk of “underfunding” the necessary technologies for implementation can lead to the emergence of a negative synergistic effect when the properties of the newly formed system are in contradiction.

The risks of digital space dominance over ordinary reality appear to be quite high. The digital environment becomes a kind of substitute for reality. Virtuality and reality, thus, intertwine and complement each other, creating a precedent for an additional and specialized process of recognizing or solving professional tasks [13].

Psychological risks will consist in the fact that certain categories of employees cannot adapt to new technologies, learn them, and successfully use them in their professional activities. This leads to negative reactions from people losing their jobs, the accumulation of stress, and an increase in the number of conflicts in the workplace.

Equally significant are the risks of data loss and the use of employees' personal data without their consent.

CONCLUSION

Thus, it can be noted that the situation with the organization of the personnel management system in the conditions of digitalization is ambiguous in modern Russia. It can be confidently said that the introduction of new electronic information and computer technologies has gained momentum in recent years, affecting almost all aspects of managerial activity in the organization - from the initial stage (namely, employment) to personal growth and psychological support of already working personnel. At the same time, such rapid growth of digitalization of professional activities entails both positive changes and certain risks, which must be taken into account to prevent losses in labor productivity.

REFERENCES

1. Makrinova E.I. System Methodology of Personnel Management and Formation of Human Resources Organizations the Concept of the Knowledge Economy. *Fundamental Research*, 2015, no. 6 (1), pp. 154-160.
2. Butova L.M. Personnel Management System at the Enterprise. *Territory of Science*, 2012, no. 2, pp. 26-34.
3. Gray K.F. *Personnel Management*. Moscow, Delo & Servis, 2003.
4. Manukhina S.Y., Dedov N.P., Palt E.A. et al. *Psychology of labour: textbook and practice for universities* / S.Y. Manukhina [et al.]. Moscow, Yurait Publishers, 2023.
5. Lobanova T.N. Psychology in Personnel Management: New Balance. *Organizational Psychology*, 2022, no. 1, pp. 248-270.
6. Chupina I.P., Simachkova N.N., Zarubina E.V., Fateeva N.B., Petrova L.N. Digitalization of Motivation Technology in HR Activities. *Moscow Economic Journal*, 2021, no. 2, pp. 572-582.
7. Gergiev I.E. Management of a Company Personnel in Terms of Digitalization. *Innovation Science*, 2019, no. 5, pp. 82-85.
8. Muradalieva E.E. Innovative Methods of Personnel Management in Conditions of Digitalization of Economics. *Bulletin of RGEU RINH*, 2022, no. 4 (80), pp. 207-212.
9. Potemkin V.K. Role of Man in Production and Social Systems Based on Digital Technologies. *Sociology and Law*, 2020, no. 1 (47), pp. 6-14.
10. Kuchugurnaya A.S., Prikhach A.Yu. Modern Digital Technologies for Personnel Adaptation. *N.ExT*, 2020, no. 1, pp. 36-38.
11. Grudinina V.A., Dashkova E.S., Dorokhova N.V., Buntovskaya L.L., Khromov N.I. Prospects for the Use of Digital Tools for Personnel Assessment in the Conditions of Labour Deficit Conjunction of the Labour Market. *Modern Economics: problems and solutions*, 2024, no.3 (171), pp. 68-79.
12. Kolodeznikova Yu.Yu. Digitalization of Personnel Training: New Technologies and Implementation Problems. *Humanitarian Scientific Journal*, 2023, no. 1 (1), pp. 30-38.
13. Dedov N.P. Positive Mechanisms of Regulation of Professional Activity in the Context of Digitalization of Society. *Akmeology*, 2018, no. 3 (67), pp. 17-23.

Об авторе:

Tatyana V. Klenova - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of State and Municipal Management and Economics of Innovations FGAOU VO "Volgograd State University", 100 Universitetsky Prospekt, Volgograd, Volgograd region, 400062, e-mail: tat.babitch2017@yandex.ru.

ORCID ID: 0000-0002-7381-8490

Conflict of interest: the author reports no conflict of interest.

Funding: the study was not sponsored.

For citation: Klenova T.V. Opportunities and risks of personnel management in the conditions of digital transformation of management systems. *International Business Journal*, 2024, no. 2(8), pp. 76-81

Received for publication: 16 April 2024

Accepted for publication: 16 July 2024

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF RUSSIAN RETAIL COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS

Ekaterina R. Bostoganashvili

MGIMO University

Abstract

The competitiveness of modern companies directly depends on the extent of their digitalisation. Digital transformation has penetrated all spheres, industries, and business processes. Retail has historically been among the leading sectors in terms of innovation. Technologies are changing traditional inventory management and logistics processes. The implementation of such systems allows for more accurate forecasting of needs, optimization of supply chains, and minimization of losses. This significantly reduces costs and improves customer service levels. However, competition in the online space is becoming increasingly fierce, forcing companies to continuously adapt to market changes, track new trends and technologies, and require additional investments in developing IT infrastructure and training personnel. Retail companies have widely adopted artificial intelligence and machine learning technologies, big data processing technologies, Wi-Fi analytics, the Internet of Things, as well as virtual and augmented reality technologies, etc. The aim of this article is to identify the main development directions for Russian retail companies against the backdrop of the active spread of modern technologies.

Keywords

Retail companies, digital economy, artificial intelligence, virtual and augmented reality, metaverse concept.

INTRODUCTION

Digitalisation is an important factor in business transformation. In 1995, D.Tapscott was one of the first to address the concept of digitalisation. In his book, he wrote that it is an economy based on the use of information and computer technologies. The development of various digital technologies has led to significant shifts in business models. Retail is an integral part of societal life, linking production and consumption, and has historically led in the implementation of cross-cutting digital technologies. Retail companies engage daily in studying consumer demand, regulating supply processes, storage, and sales of goods. All these tasks undergo significant transformations under the influence of digitalisation processes. Moreover, consumer demands and habits have also changed. The author of the study focuses on reviewing the main macroeconomic indicators of retail trade, directions of digital transformation, and potential transition to metaverses. Information sources regarding the digital transformation of the analysed companies included reporting documents presented on official company websites, as well as industry and news portals. The basis of this work also comprises the studies of foreign and domestic scholars who have explored the impact of the digital economy on companies' activities.

MAIN MACROECONOMIC INDICATORS

The Russian retail market has been growing annually in monetary terms. A significant increase in market capacity of 16.7% occurred in 2021. It is important to note that this positive trend is partly related to rising product prices caused by the destruction of logistics systems, the exit of Western companies that imported or manufactured goods in Russia, a decrease in purchasing power, the replacement of familiar goods with lower-quality alternatives, and sanction pressure from the US and several European countries.

In 2022, the Russian retail market experienced several sharp declines related to structural changes in the industry and the introduction of sanctions. The retail trade turnover shrank by 6.7% by the end of 2022 (non-food sales decreased by 11.1%, and food sales by 1.5%). Rising prices for food products, accelerated inflation, and expanded supply chains will contribute to a decrease in the share of food products in retail turnover. A decline in consumers' purchasing power will logically lead to increased demand for discount store formats, which account for one-third of total sales.

Against the backdrop of a reduced nomenclature of exported goods, optimisation of logistics processes and restructuring of supply chains have been observed. For example, the implementation of the "New Silk Road" project aims to increase the flow of goods from China, develop transport infrastructure, reduce delivery times, and establish long-term relationships with Chinese suppliers.

In recent years, there has been a growth in the share of online sales. According to Rosstat, in 2014, sales conducted via the internet constituted 0.7% of total turnover. By 2023, this figure had nearly increased ninefold. Online trading continues to be one of the key drivers of the FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) segment. Amid the COVID-19 pandemic, changes in the labor market structure (an increase in the number of remote workers), and the development of e-commerce services, retail has undergone accelerated digitalisation.

Since 2022, significant changes have affected the structure of major retail companies in Russia. Six large foreign retail companies, including Ikea,

Inditex, H&M, Decathlon, Uniqlo, and Adidas, exited the Russian market. The top ten largest retail chains in Russia account for 28.7% of the retail market.

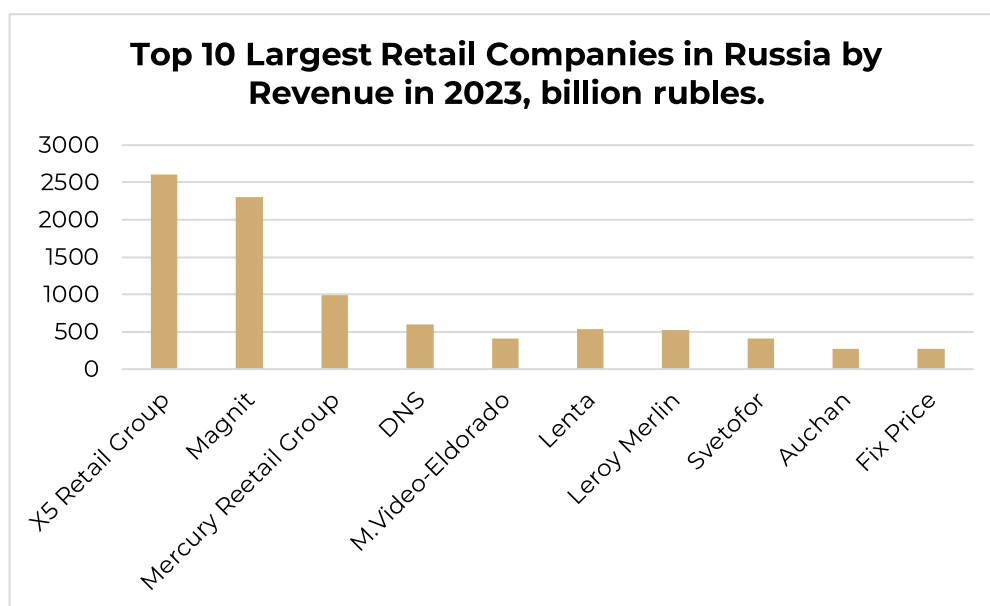


Fig. 1. Top 10 Largest Retail Companies in Russia by Revenue in 2023, billion rubles.

Source: Delovoy Profil. TOP Largest Retailers in Russia: The Market of Russian Network Retail 2023. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/top-krupneyshikh-riteylerov-rossii-rynok-rossiyskogo-setevogo-riteyla-2023/> (accessed 29 December 2023).

In the first half of 2023, the combined revenue of the ten largest Russian retail companies grew by 10% compared to the same period last year. The most dynamic growth was shown by marketplaces; in particular, Ozon increased its sales by 91.6%, and Wildberries by 83.8%.

X5 Retail Group and PJSC “Magnit” have long been leaders in this industry. Over the past decade, both chains have demonstrated an annual growth rate in trading space of about 17%. However, both companies continue to trade at relatively low multiples. Last year, competition risks from foreign companies shifted to competition risks from marketplaces, online players, and hard discounters.

DIRECTIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN RETAIL COMPANIES

At the present stage, two global trends of digitalisation remain relevant: the use of digital technologies and conducting in-depth analyses of consumer behavior. Russian consumers are quite receptive to digital innovations.

Retail companies are developing omnichannel sales by integrating online and offline platforms. This process is carried out with the help of an O2O (online-to-offline) strategy, which allows for collecting analytics and optimising customer interactions. In the offline segment, there is also a reduction in costs through the transition to new payment means and electronic receipts.

The following significant digital technologies are actively implemented by retail companies. First, there is Wi-Fi analytics and big data technologies. The main consumers of big data processing technology are telecom operators, banks, and large retail companies. In mid-2021, Russia approved its first national standard “Information Technology. Big Data. Overview and Glossary”, which aims to ensure mutual understanding between government agencies, the scientific and educational community, and commercial organisations. For

example, the Magnit retail chain improved product availability through the use of big data technology. The network's data center consistently analyses sales and sends signals to facility administrators via mobile phones when it is necessary to replenish shelves.

Big data technologies help solve a wide range of marketing tasks, such as pricing, increasing response from loyalty programs, customer segmentation, and consumer profiling. For instance, the Russian company X5 Retail Group predicts demand and enhances the effectiveness of promotional activities through data analysis. The "M.Video-Eldorado" group increased conversion by 1.5 times after launching personalised pricing in its app. However, according to a VK Cloud study conducted in 2022, 38% of large companies still do not consider Big Data technologies when making strategic decisions.

Secondly, there are technologies based on artificial intelligence (AI) and machine learning. AI revolutionises various aspects of business activity and everyday life. The integration of such solutions into the business processes of retail companies allows for a better understanding of consumer behavior, demand forecasting, and providing higher quality service, as well as making strategically correct marketing decisions and assessing the prospects for return on investment. An important aspect is the accumulation of extensive consumer data, which serves as the foundation for building quality predictive models, automated management, and maneuvering across various channels. AI technologies are utilised throughout the value creation chain, covering marketing, sales, logistics, payment services, delivery, customer interactions, etc. The use of AI-based technologies helps retail companies improve financial performance, create personalised offers, relieve personnel workload, and launch more effective marketing campaigns, particularly in advertising. According to forecasts, global company revenues from AI technologies are expected to reach \$38.8 billion by 2025. In many industries, AI acts as a sort of alternative to creating new jobs, meaning companies will be able to substantially reduce personnel costs and optimise certain business processes. In the future, AI may also be used for developing new product types. Additionally, the demand for BPM (Business Process Management) platforms and microservices architecture in software will grow among retail companies. The integration of various spheres, that is, the creation of a service ecosystem, is relevant. A bright example of such a policy is large marketplaces that offer consumers not only goods but also services, airline tickets, their own banking products, and much more. Further implementation of AI-based technologies will lead to expanded forecasting capabilities, offering even more personalised services, and greater automation of internal business processes.

Thirdly, the Internet of Things (IoT) is one of the key megatrends in technology development. In retail, the application of IoT is reduced to two main directions. The first direction is directly related to end consumers and implies the use of geotargeting, provision of personalised offers, individual shopping experiences, cross-selling, attracting customers, and the implementation of digital interactive screens. The second direction concerns processes and infrastructure: an intelligent store environment, tracking consumer behaviour, dynamic pricing, loyalty programmes, targeting, inventory management and supply chains, equipment tracking, payment processes, seamless cross-channel experiences, and in-store personnel management. Particularly relevant technological solutions in the realm of IoT include RFID (Radio Frequency Identification), NFC (Near Field Communication), BLE (Bluetooth Low Energy), Wi-Fi, etc.

From the perspective of retail trade development trends, two vectors can be distinguished. The short-term vector includes tools aimed at cost reduction, optimisation, and forecasting. The long-term vector encompasses aspects such as forming a new consumer experience and a modern approach

to managing retail companies. Over the next five years, many digital trends from 2021-2022 are expected to remain timely. It is extremely important to note the trend towards the transition to domestic software. Russian IT companies are increasing the turnover of product development for retail companies. The prospects for the speed and further development of digital technologies in retail directly depend on information and communication infrastructure, as well as the development of legislation regarding unified technological standards.

Among promising IT solutions and tools applicable to the digitalization of retail trade, it is necessary to highlight the development of mobile applications, the implementation of e-commerce development solutions, and the use of automated systems, particularly logistics management systems, cloud solutions, SRM systems, etc. In the first half of 2023, there was a significant increase in demand for smartphones (40% more than in 2022). Therefore, the development of mobile commerce is an important element in creating an effective omnichannel model. The implementation of "smart" logistics management systems can reduce the average costs of retail companies by around 10%. In this context, it refers to the digitalisation and synchronisation of warehouses, automation of deliveries, inventory processes, etc. A dynamic storage system significantly reduces supply chain lengths. In turn, SRM systems provide advantages in managing the quality of suppliers: supplier verification, rating composition, and contractor selection based on specified requirements. One of the most convenient solutions for automating procurement processes is a corporate online store that provides broad opportunities for executing small procurement procedures. A purchasing company receives more advantageous offers from suppliers from different regions, creating healthy competition and simplifying procurement processes. Among more specialised solutions for retail, RFID tags, video recognition systems, the introduction of gamification elements, virtual checkouts, and electronic price tags - which minimise manual labor - can be highlighted.

THE METAVERSE AS A NEW BUSINESS PARADIGM

As noted, digitalisation has become a crucial factor in the transformation of business and society. The development of such digital technologies as big data, the Internet of Things, artificial intelligence, machine learning, virtual and augmented reality, and cloud computing has changed the format of providing goods and services worldwide, expanded methods of business conduct, and led to the emergence of new markets and industries.

The COVID-19 pandemic has intensified the penetration of technologies into our lives. Bright examples of these transformations include online shopping, online education, and virtual meetings. By the end of the pandemic, there was a significant increase in interest in cutting-edge technologies, which initiated the convergence process of digital and physical worlds. The concept of the metaverse began to attract business attention after major technology companies started investing in this direction. American author N. Stephenson was the first to describe the metaverse in his book "Snow Crash". Today, the metaverse represents a network of interconnected applications, experiences, tools, devices, products, and infrastructure. It creates a space where users can exist, blurring the boundaries between the real and virtual worlds. Through the creation and existence of so-called digital avatars, network users can engage in various collective social actions, such as attending concerts, shopping, and participating in games. The metaverse can be used in various fields, including business, entertainment, education, healthcare, and employee training. In this context, several important aspects that companies should pay special attention to must be highlighted.

First, there is the technological aspect, particularly the costs associated with developing technological potential. It is crucial for company leaders to understand the long-term viability of these investments.

Second, there are strategies. To function effectively in this new reality, companies need to develop new strategies. Retail companies implement different approaches to working with the metaverse. For example, the Adidas brand collaborates with NFT (Non-Fungible Token) market players to sell exclusive clothing in online games. Because a virtual market is part of the metaverse, its development holds significant potential for marketing and advertising. For instance, electronic purchases in a three-dimensional environment, where users can learn more about products and services using virtual and augmented reality technologies, will necessitate the development of new marketing strategies and product promotion methods in a virtual dimension. This will provide a new impetus for the marketing aspect of companies' activities. With the emergence of e-commerce, retail companies have placed significant attention on gathering, processing, and analysing consumer data to improve their interaction with customers. Up until the development of the metaverse concept, physical and online stores existed in parallel, despite employing an omnichannel business model. The metaverse concept implies greater integration of various channels and a shift to three-dimensional virtual space.

Third, there are personnel issues. The transition to the metaverse will significantly reflect on the labor market, as companies will require highly skilled employees who possess the necessary skills and competencies to operate within the metaverse. Expected in-demand competencies will include computer modeling, software development, augmented reality technologies, blockchain engineering, 3D modeling, and data handling skills.

Fourth, there are legal and ethical issues. This pertains to data protection, information security, consumer protection, and fraud. Addressing cybersecurity challenges is complicated due to the fact that, sometimes, identities can be hidden behind digital avatars. Furthermore, within the metaverse, in addition to interactive consumer engagement, retail companies collect personal data, which contradicts the laws of certain countries. The protection of intellectual property rights is also a pressing issue. New challenges are associated with copyright, trademark, and patent preservation issues, particularly unauthorised use of trademarks in virtual environments.

The trend related to the emergence of metaverses reflects the rapid development of the augmented and virtual reality market, as well as the spread of immersive three-dimensional digital ecosystems. The first Russian company to open its official store in the metaverse was Lenta. In 2021, the Russian retail company launched its server in the Minecraft metaverse, aiming to attract more young people to the brand. Yandex.Market opened a school with interactive games through which users can earn promo codes for making real purchases in the marketplace.

In the future, it is expected that creating a server will become a significant tool for enhancing consumer loyalty, as improving customer experience is currently closely linked to the introduction of gamification elements. However, it should be noted that while ecosystems have long existed, the transition to the metaverse remains a less evident process.

CONCLUSION

In recent years, there has been a significant change in the development directions of retail. Online platforms and marketplaces are becoming increasingly popular; however, X5 Retail Group and Magnit still remain market

leaders. At the same time, a consolidation of the Russian retail market is apparent.

The development of technologies has provided a powerful impetus for implementing digital innovations in many fields, particularly in retail. The largest companies in the industry are building an omnichannel business model, selecting ever more interesting digital solutions to automate their business processes and improve interaction with end consumers. Furthermore, there is an increasing use of virtual and augmented reality technologies in companies' activities, fostering growing interest in the concept of the metaverse and considering the humanitarian aspects of its functioning.

REFERENCES

Gawer A., Cusumano M. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, vol. 31, no. 3, pp. 417-433.

2. Retail.Ru. Russian retail in 2023-2026: end of adaptation and moderate growth. Available at: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/rossiyskiy-riteyl-v-2023-2026-gg-zavershenie-adaptatsii-i-umerenny-rost/> (accessed 11 January 2024).

3. Delovoy Profil. Top largest retailers in Russia: Russian chain retail market 2023. Available at: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/top-krupneyshikh-riteylerov-rossii-rynok-rossiyskogo-setevogo-riteyla-2023/> (accessed 25 December 2023).

4. Retail.Ru. Marketplaces and alco-markets will grow fastest in 2023, according to INFOLine. Available at: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/v-2023-godu-bystree-vsego-rastut-marketpleysy-i-alkomarkety-schitayut-v-infoline/> (accessed 30 December 2023).

5. Retail.Ru. Big data and neural networks have increased Magnet's efficiency. Available at: <https://www.retail.ru/news/bolshie-dannye-i-neyroseti-uvlechili-effektivnost-magnita-15-fevralya-2022-213899/> (accessed 25 December 2023).

6. Agora. Digitalisation of retail 2023-2025: trends and current solutions. Available at: <https://www.agora.ru/blog/tsifrovizatsiya-riteyla-2023-2025/> (accessed 5 January 2024).

7. Tadviser. State. Business. Technology. Artificial Intelligence (world market). Available at: <https://clck.ru/3CJ8t6> (accessed 1 December 2023).

8. Al-Fuqaha A. Internet of Things: A Survey on Enabling Technologies, Protocols and Applications. *IEEE Communication Surveys & Tutorials*, 2015, vol. 17, no. 4, pp. 2347-2376.

9. Perepechaeva D.M., Matosyan V.A., Arslanov R.R. Perspective directions of using digital technologies in the retail trade of the Russian Federation. *The Journal of Economics and Business*, 2020, no. 3(2), pp. 160-162.

10. Stephenson N. *Snow Crash: A Novel*. N.Y., Bantam Books. 1993.

11. Kevins J. Metaverse as a New Emerging Technology: An Interrogation of Opportunities and Legal Issues: Some Introspection. *SSRN Electronic Journal*, 2022. DOI: 10.2139/ssrn.4050898.

12. Vig S. Preparing for the New Paradigm of Business: The Metaverse. *Foresight and STI Governance*, 2023, no. 17(3), pp. 6-18. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.3.6.18.

13. E-Pepper.Ru. E-commerce Magazine. Retailing in metavillages: everything in a mature way. Available at: <https://e-pepper.ru/news/riteyl-v-metavselennykh-vse-po-vzrosloму.html> (accessed 15 December 2023).

About the author:

Ekaterina R. Bostoganashvili - PhD in Economics, Senior Lecturer, English Language Department No. 2, MGIMO University, 76 Vernadsky Prospect, Moscow, Russia, 119454, e-mail: eka_94@live.ru.

ORCID ID: 0009-0006-1538-5013

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest.

Funding: the study was not sponsored.

For citation: Bostoganashvili E.R. Prospects for the development of Russian retail companies in the context of digital transformation of business. *International Business Journal*, 2024, no. 2(8), pp. 82-89

Received for publication: 29 January 2024

Accepted for publication: 01 August 2024

DIGITALISATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A NEW REALITY IN THE CURRENT ENVIRONMENT

Alla G. Gennadievna

MGIMO University

Abstract

Society's transition to a digital economy requires new approaches to business management. At present, traditional approaches and technologies of people management are undergoing a significant transformation. This article examines the processes of digitalisation of human resource management in leading international companies and studies the peculiarities of management, taking into account the application of modern high-tech tools. The purpose of this study is to analyse the practice of digital technologies' application in the system of human resources management. It analyses the application of digital technologies at all stages of human resource management: planning, recruitment, selection, adaptation, training, evaluation, and career management. Nowadays, digital technologies are an integral element of the management mechanism of a modern organisation, and one of the key tools for gaining competitive advantage. Rational implementation of tools in the human resource management system provides an opportunity to meet the company's need for employees who possess the necessary knowledge and skills. Subsequently, it is these employees who provide the company with a sustainable competitive advantage in the market.

Keywords

Digitalisation, human resource management, automation, intelligent human resource management, digital technologies, digital adaptation of personnel, machine learning, virtual and augmented reality, international companies.

INTRODUCTION

The rapid development of information technology is forcing businesses to adapt to new realities that are underpinned by the advances of Industry 4.0. Companies from different sectors, from small businesses to multinational corporations, are adopting digital technologies.

The digitalisation of business has affected all areas of company operations, including HR management. Large multinational companies regularly introduce modern tools into the mechanism of employee development, as human capital is one of the key assets of any firm, and competitive knowledge and skills guarantee further business growth and an increase in competitiveness. Nowadays, the use of digital technologies is becoming widespread in the system of people management, from personnel planning processes to subsequent assessment and career management, allowing companies to optimise and control activities in more detail.

Russian companies, especially in the IT, banking and finance sectors, are actively implementing advanced technologies in the field of digitalisation of HR management. Practice shows that the budget of companies with more than 100,000 employees allows them to purchase expensive high-tech IT products, and the business development strategy dictates the need for digitalisation of HR management processes. Large companies such as Yandex, Ozon, and HeadHunter already effectively utilize the best foreign experience. Therefore, studying and analysing the modern practices of leading international companies is highly relevant for managers and their HR departments.

MODERN METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Personnel management in modern conditions is already based on an updated business strategy realised with the help of IT-technologies. Traditional management methods, such as the formation of a planned staff for certain tasks, are transformed into talent management, training, and competence development within the framework of the new human resource management strategy. In this regard, businesses are endowing their employees with new goals, tasks, and roles in the management system, thereby expanding their ability to create a more flexible and efficient organisational structure.

Let's take a closer look at modern digital tools used by leading international companies in forming a modern HR management system.

In recent years, the planning of an organisation's workforce has been based on thorough database analytics, which is part of the overall HR management system. To implement the planning function, analytical programs are used, the purpose of which is to create an algorithm for identifying the necessary knowledge and skills of human resources. This will further make it possible to forecast the company's demand for personnel, as well as to balance the needs of the organisation in accordance with the identified demand. This analytics, combined with machine learning, allows companies to conduct more thorough recruitment and selection of employees. The use of such technology in analysing the skills and competencies of an organisation's workforce enables the specification of employee characteristics that contribute to a company's performance. In addition, such data can become the basis for improving the personnel development system, including adaptation and performance management.

The most comprehensive and interesting workforce planning system is offered by Deloitte. Deloitte's solution includes proprietary analytics combined with a platform built on Anaplan technology, which has the advantage of

enabling lightning-fast implementation and scalability of the system and its functions within an organisation's workforce planning framework. This system includes the following key elements: federated analytics and workforce planning, flexible data editing, and consolidated reporting. Deloitte and Anaplan's common engine is based on advanced analytics data and interfaces with various back-end systems from workforce management to financial schemes, using computational computing to update and analyse information on a regular basis.

The application of digital technologies in labour recruitment and selection systems has been developing rapidly over the last few years. One of the main trends is the interaction between candidates and organisations through platforms designed for collaborative sourcing and the possible exchange of information between stakeholders. The largest international platform in this area is LinkedIn, which was originally planned as a platform for the exchange of professional contacts for the purpose of realising projects between companies. The competitive advantage of this platform is that it is organised on the model of a social network, which simplifies its use. Less complex but more widespread platforms are electronic labour exchanges that consist of posted vacancies and offers, as well as a search engine with the possibility of applying filters. Some of the most popular electronic job exchanges are ZipRecruiter, Indeed, Glassdoor, and CareerBuilder.

For example, the American trading company Amazon electronic labour exchanges to post current vacancies and search for potential candidates. The company interacts with such exchanges as LinkedIn and Glassdoor, and also uses its own platform, which allows it to find staff interested in working at Amazon.

In today's environment, many companies have begun to move to an artificial intelligence (AI)-based applicant tracking system that integrates recruitment and selection functions. This mechanism is based on an inbuilt algorithm of criteria, including keywords, knowledge and experience requirements, skills, and qualifications of potential employees, which allows AI to filter out unsuitable candidates, thus freeing up HR staff time for more meaningful tasks. In addition to filtering out unsuitable candidates, the system's functions also include posting the organisation's job listings on several professional platforms, screening candidates for suitability before an interview, and scheduling interviews. It should also be noted that the introduction of this tool into the mechanism of the recruitment system helps to minimise bias towards gender, age, and ethnicity of candidates by providing the opportunity to select candidates based on knowledge, competencies, and qualifications.

Currently, five leading companies can be identified as providing the best quality artificial intelligence-enabled recruitment/selection product: Greenhouse, Pinpoint, VidCruiter, JazzHR and Recrutee. For example, a multi-channel communications platform that offers solutions for Uber, Adobe, and MessageBird uses Greenhouse's AI-powered labour recruitment system. IBM has also developed an interesting solution with its Watson technology, an artificial intelligence that includes a set of services and applications used not only in the field of human resources management but also in many other business processes. As part of the employee management system, this technology is employed to to evaluate and improve the efficiency of recruitment and selection of personnel, helping to reduce possible errors in the search for candidates.

Having gone through the workforce planning and recruitment stages, the organisation moves on to reviewing and selecting potential candidates. As part of the widespread digitalisation of the previous stages of workforce development, selection is the first stage at which the prospective employee begins interacting with HR representatives. Leading companies are also

adopting digital technologies to improve and optimise this process. One of the most common recent practices is interviewing candidates via video applications and platforms such as Skype, Zoom, or Microsoft Teams. This subsystem of human resource management is also significantly simplified by artificial intelligence mechanisms, which performs fine-grained filtering of suitable personnel and can even schedule an interview on its own.

This tool is used not only for processing of unified databases; companies also use virtual interviewers for personnel selection, so-called chatbots. They are designed to interpret the speech spoken or sent by candidates and to form and send suitable answers. Moreover, virtual interviewers fulfil a number of other functions that save time for HR staff. These can include scheduling interviews and collecting automated initial screening responses. This list also includes providing responses from candidates visiting special job pages and answering questions from candidates already being considered about the status of their application, as well as possible bonuses and benefits in the company. Another function of the chatbot based on artificial intelligence technology is the selection of candidates through text messages, which are used in presentations and job fairs held online.

The virtual interlocutor works around the clock, allowing candidates to ask questions and submit can monitor the artificial intelligence, make adjustments, and contact a potential candidate during their working schedule. There are four most convenient virtual interlocutors used by international companies around the world: Olivia, Humanly, Symphony Talent, and Wade and Wendy. The last virtual interlocutor from this list has a number of advantages. First and foremost is the complete automation of the selection process. Wade and Wendy interacts with candidates around the clock, selects from the submitted CVs, and further generates preliminary information for HR representatives who make the final decision. Due to its wide range of functionalities, this virtual interlocutor is particularly popular.

Digital technologies are also actively used in the organisation of personnel development systems: adaptation, training, assessment, and career management. Modern technologies used to help clients learn new programmes have transformed into tools for adapting employees in the workplace. Digital onboarding is the use of computer technologies and tools to integrate new employees into business processes. These technologies make it possible to develop a more cost-effective system that includes easy-to-understand instructions and checklists for newly hired employees. This system provides round-the-clock access to any information, which helps to understand the overall operations of the firm as well as individual work processes.

It is also worth noting that digital onboarding helps to shape and provide employees with a personalised onboarding experience within the organisation. This tool requires less company resources compared to traditional adaptation methods, as it eliminates the need to print working documentation and involve mentors. The use of such technologies improves employee engagement by incorporating videos, interactive games, and tasks into the software, as well as personalised content designed to teach the employee specific job skills.

An important feature of digital adaptation is the completion of the adaptation programme in an individual mode. The new employee is able to receive and study the required materials on his/her own, without the need for a mentor. The use of digital tools in the adaptation process of new employees contributes not only to their training but also to the creation of individual programmes of activities. The most popular technologies used in digital onboarding are Whatfix, Eduflow, Bamboo HR, Click Boarding, and Microsoft Teams. Microsoft Teams technology offers the most comprehensive set of features as it is integrated with other Microsoft products. However, it is not always combined with other digital systems used by companies. This problem

is effectively addressed by the Whatfix service, which embeds itself into existing digital streams and applications, while explaining how to use them through a “guided tour” mechanism. The advantages of this service also include the ability to monitor the speed of tasks performed by employees undergoing adaptation and to provide assistance.

For example, the introduction of artificial intelligence technology ADAPT in Amazon has allowed the company to reduce the adaptation time of staff from 180 to 45 days and promptly provide them with the required support and counselling. The latter is done with the help of a digital assistant that works on the basis of artificial intelligence to generate the required information. The technology guides the employee through all stages of the onboarding process and assigns tasks based on their position and pace of training.

Another technology that saves time is automation. Today’s automation process covers everything from automated emails to orientation onboarding.

Employee skills training plays a key role in an organisation’s success and further development. Trained personnel with the necessary knowledge and skills can fulfil the tasks within their job positions more effectively. Therefore, to improve the competitiveness of both human resources and the company as a whole, staff training programmes are being developed using digital tools. These include e-learning courses, on-the-job training based on digital platforms, simulation-based training, and video training. As for training types such as coaching and mentoring, only electronic communication tools are added to these processes, which do not significantly affect the development programme itself but only digitise it.

The following types of software training are currently in use: corporate learning management systems, digital learning platforms, knowledge base management systems, and video training programmes. The key capabilities of these technologies include designing and implementing online courses using audiovisual tools, providing personalised learning, introducing game elements, tracking user progress, providing analytics to track learning outcomes, and creating self-learning information centres.

Corporate learning management systems are designed to provide tools for the educational process of the organisation’s employees based on the development of individual programmes. This type of software includes the organisation and management of events, as well as the scaling of courses to be delivered across different business units or at an organisation-wide level. E-learning courses designed for employee training are delivered within a specific platform, enabling staff working remotely to be trained according to their individual needs and the requirements of their position.

E-learning courses utilise interactive games, quizzes, and special workshops. The advantage of this type of training is the possibility of using personal mobile devices, which allows learners to determine their own time frame for mastering the material. This technology results in motivated and trained employees and also helps to reduce costs, as the entire training process is fully automated and does not require mandatory presence at the workplace.

A digital learning platform is software that provides mechanisms for creating and developing interactive content in corporate applications, from step-by-step user guides that can be interacted with directly to adaptation programmes and the company’s core databases. Such platforms provide an opportunity for continuous learning and further development of an employee’s competences.

In turn, a knowledge management system is a simpler technology than the other types of software presented above, acting as a digital framework for finding answers to questions related to the organisation, from business processes to management policies. These software tools form a body of knowledge that builds employee awareness of the company and helps to save

time for the organisation's HR department.

Another effective technology is video training software, which is increasingly being incorporated into learning management systems. Its main characteristic is the creation of video content to adapt and train the workforce. Video training engages the workforce in the learning process and provides information in a convenient and understandable format. The advantage of this approach is its cost-effectiveness, as the necessary costs for content creation are one-time.

The simulation-based training method works on the basis of the digital platforms discussed above. It involves employees exploring different scenarios and practical tasks to enhance the knowledge and skills required within job responsibilities. In the context of simulation-based training, augmented and virtual reality technologies are increasingly being used to approach practical cases more accurately and add realism to the scenarios analysed. The advantages of this approach include the development of critical thinking in stressful situations and the realisation of consequences when developing different scenarios. The main disadvantage of the methodology is the high cost of its implementation due to the need to use expensive devices and programmes.

For example, the telecommunications company AT&T offers its employees training programmes in the format of online courses developed in collaboration with the Udacity platform, which implies independent mastering of the material. In partnership with Georgia Tech University, the company offers a course that allows participants to obtain a master's degree in computer science online.

In turn, the American IT company SAS has developed a digital learning platform called SAS Academics, which provides technical and sales professionals with various on-the-job training programmes. Through these staff development courses, employees gain additional knowledge in areas ranging from customer counselling to marketing.

Amazon's 2025 Skills Development Programme, for which the company has allocated \$1.2 billion, currently includes ten elaborate courses: Career Choice, Surge2IT, Amazon Technical Academy, Machine Learning University, Mechatronics and Robotics Apprenticeship, Amazon Apprenticeship, and Amazon Web Service Training and Certification, AWS Grow Our Own Talent, AWS Intelligence Initiative, User Experience Design and Research Apprenticeship. These programmes aim to train employees in digital technologies covering cloud systems and artificial intelligence, empowering them to secure better job opportunities both internally and externally. The training system is powered by the Amazon Web Services digital marketplace, which includes most of the modern tools.

Thanks to state-of-the-art technology for combining disparate data, the corporate learning management system and digital learning platform closely monitor the progress of development programmes throughout the entire training process and provide feedback both to employees as well as their managers and HR departments. Assessment is based on the results of courses, quizzes, simulations, and tests. The acquired knowledge and skills, as well as the existing competences, can be used to compare the employees of the organisation with each other or with potential candidates undergoing the selection process. This procedure is performed with the help of artificial intelligence.

The Watson system developed by IBM is an example of a digital system that encompasses all aspects of HR work, from recruitment planning to evaluation. The artificial intelligence independently analyses the data received about employees and provides the HR department with detailed information about the results of the training programme.

As part of this system, IBM has also developed a technology responsible for career management: Watson Career Coach. It is a virtual assistant that aligns the organisation's goals with the career goals of employees. The system collects and analyses data on employees' achievements, preferences, and interests, and makes recommendations on internal vacancies and career development opportunities. In addition, it can analyse training results and current competences, enabling HR departments to form suitable recommendations.

Thus, digital technologies are actively used in all elements of the human resources development and training system. They contribute to the formation of new skills and knowledge among employees, providing the business with highly qualified personnel, which becomes its competitive advantage.

The implementation of this system results in significant cost savings for the company. At the same time, it is not the labour process itself that is of particular importance, but its result, which leads to significant changes in labour relations. As part of this approach, the management of most international companies is gradually abandoning the command-and-control model (the vertical hierarchy of manager-employee interaction) in favour of horizontal communications, which greatly simplifies the exchange of knowledge and information between management levels through collaboration, cooperation, and partnership.

The rapid development of digital technologies has a significant impact on the labour market. As a result of the current changes in the business environment, there is a noticeable reduction in the number of office staff, which may lead to unemployment. However, on the other hand, new professions are emerging, and there is an increasing need for digital competences in almost all sectors.

In today's environment, businesses are not limited to a workforce located in close proximity to the company's core business. Today, employees can be tens or even thousands of kilometres away from the office and still do their jobs effectively. Many companies are moving their employees to remote work. The entire HR management system is changing, as the process of hiring, training, and evaluating employees is completely moving to an online format. Thanks to the development of modern technologies, the process of selecting candidates for face-to-face interviews and their subsequent hiring now takes a few minutes. Adaptation, training, and development of employees' professional skills no longer require the personal presence of a specialist. To assess employee performance, it is enough to fill in special forms; the system will register the answers, analyse the data and provide the results without the intervention of the human resource management department.

CONCLUSION

Personnel management is an independently functioning system with its own principles, functions, and powers. At the same time, it includes workforce planning, recruitment and selection, training and adaptation, development of motivation systems, and evaluation of labour resources. All these processes are undergoing changes in the changing digital economy and digitalisation of business.

Today, digital technologies have become vital to the functioning of companies of all sizes and industries. Correct use of digital tools contributes to the improvement of a company's performance, while failure to use them can lead to a decrease in competitiveness in the market.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Grebenik V.V., Vorotnikova I.V. Trends of new digital technologies in the development of modern business. *Bulletin of Eurasian science*, 2018, vol. 10, no. 3, pp. 1-6. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-novyh-tsifrovyyh-tehnologiy-v-razviti-ii-sovremennogo-biznesa> (accessed 2 January 2024).
2. Dementieva A.G., Sokolova M.I., Strelets I.A., Slesarev M.A., Khodysheva O.M. *Digitalisation of business: theory and practice* / Textbook edited by Dementieva A.G. Moscow, Magister, 2020.
3. Dementieva A.G., Sokolova M.I. *Personnel management in modern companies*. Moscow, Magister, 2021.
4. Zatonskaya, I.V.; Petrovskaya, M.A.; Skorodelov, V.E. Strategy of investing in human resources potential as a key factor of the XXI century economy development. *Business bulletin of the entrepreneur*, 2021, no. 6 (4), pp. 33-37. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-investirovaniya-v-kadrovyy-potentsial-kak-klyuchevoy-faktor-razvitiya-ekonomiki-xxi-veka-1> (accessed 03 January 2024). DOI: 10.24412/2687-0991-2021-4-33-37.
5. Kvitko D.N. Personnel management in the digital economy. *Economics and business: theory and practice*, 2022, vol. 10-1, no. 92, pp. 195-198. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-1> (accessed 7 January 2024). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-10-1-195-198.
6. Shpilkina T.A., Glinkina O.V., Ganina S.A., Novikova M.M. New approaches in personnel management in the conditions of digitalisation and development of 'green' economy. *Economics and Business: Theory and Practice*, 2021, vol. 10-2, no. 80, pp. 151-155. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-v-upravlenii-personalom-v-usloviyah-tsifrovizatsii-i-razvitiya-zelenoy-ekonomiki> (accessed 7 January 2024). DOI: 10.24412/2411-0450-2021-10-2-151-155.
7. Oleshchenko S.I., Polzunova N.N., Sokolov A.P. Digitalisation and innovations in the system of personnel management. *Journal of Applied Research*, 2022, vol. 6, no. 6, pp. 519-524. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-innovatsii-v-sisteme-upravleniya-personalom> (accessed 9 January 2024). DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_6_519.
8. Cantoni F., Mangia G. *Human Resource Management and Digitalisation*. Routledge. L., Routledge, 2018.
9. Manuti A. *Pasquale Davide de Palma, Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitalisation of Organizations*. L., Palgrave Macmillan, 2017.
10. Sen S. *Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age*. N.Y., Kogan Page, 2020.
11. Verlinden N. AIHR. Academy to Innovate HR. Digital HR Case Studies with Business Impact. Available at: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-case-studies-2/> (accessed 12 January 2024).
12. Deloitte. Digital Workforce Planning, An Insight-driven planning solution, Deloitte, 2018. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-alliance-workforce-planning-solution-placemat.pdf> (accessed 13 January 2024).
13. Human Resources MBA. The World's 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices. Available at: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/> (accessed 13 January 2024).
14. Whatfix Blog. HR & Digital Transformation: How to Drive HR Change (2024). Available at: <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>

(accessed 13 January 2024).

15. Ideal. The Ideal Way to Work. Available at: <https://ideal.com/resume-screening/> (accessed 14 January 2024).

16. Deloitte. Digital Workforce Planning Solution. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-alliance-workforce-planning-solution-placemat.pdf> (accessed 17 January 2024).

17. Whatfix Blog. 15 Best Employee Onboarding Software Tools, 2024. Available at: <https://whatfix.com/blog/onboarding-software/> (accessed 18.01.2024).

18. Strazzulla P. Select Software Reviews. The 18 Best ATS Systems Reviewed & Compared by Experts. Available at: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/applicant-tracking-systems#tag-applicant-tracking-systems-greenhouse> (accessed 18 January 2024).

19. Strazzulla P. Select Software Reviews. The Top 10 Best Recruiting and HR Chatbots - 2024. Available at: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots> (accessed 18 January 2024).

20. IBM. HR and talent Transformation Consulting. Available at: <https://www.ibm.com/watson/uk-en/talent/career-coach/> (accessed 18 January 2024).

21. Amazon. Our Workplace. Available at: <https://www.aboutamazon.com/workplace> (accessed 19 January 2024).

22. Influencer Marketing Hub. Amazing Amazon Statistics You Need to Know to Amplify Growth in 2023. Available at: <https://influencermarketinghub.com/amazon-statistics/#toc-1> (accessed 19 January 2024).

About the author:

Alla G. Dementieva - Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity named after I.N.Gerchikova, MGIMO University, 76 Vernadsky Prospect, Moscow, Russia, 119454, e-mail: a.dementieva@inno.mgimo.ru.

ORCID ID: 0000-0001-8725-8722

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest.

Funding: the study was not sponsored.

For citation: Dementieva A.G. Digitalisation of personnel management: a new reality in modern conditions. *International Business Journal*, 2024, no. 2(8), pp. 90-98

Received for publication: 23 January 2024

Accepted for publication: 23 July 2024

THE DE-DOLLARIZATION PROCESS OF THE WORLD ECONOMY: CURRENT TRENDS, OBSTACLES AND FUTURE PROSPECTS

Joachim Marcos (Switzerland)

“Kept Tax and Advisory” LLC (former KPMG)

Abstract

This article discusses one of the key long-term geopolitical trends of the 21st century: the de-dollarization process of the world economy. The US dollar has been the dominant global currency since the end of the Second World War, granting the USA significant geopolitical advantages over other countries. However, the rise of new centers of power in the past decades, such as China, India, and Brazil, alongside the expansion of influential organizations like BRICS+, is significantly changing the realities of the world economy. These new centers of power are increasingly dissatisfied with the dollar's dominant position and are actively seeking to challenge its hegemony through various means. This article reviews the historical origins of dollar hegemony and explains how it poses a problem for many nations. Then, it aims to analyze the extent of the ongoing process of de-dollarization, its manifestations, and future prospects for the decades to come.

Keywords

Dollar hegemony, de-dollarization, Bretton Woods system, BRICS currency, petrodollars, multipolar, emerging countries, BRICS+.

INTRODUCTION

UNDERSTANDING DOLLAR HEGEMONY

The US dollar has a dominant position in the global financial system and could be considered a hegemon amongst currencies. It is the primary reserve currency, unit of account, and medium of exchange in international trade and financial transactions. According to the Bank for International Settlements, despite the United States accounting for just over a 10th of global trade, approximately half of global trade is invoiced in USD [1]. In addition, the USD comprises about 60% of the world's foreign reserve currencies [2]. The US dollar is unavoidable for both international companies and countries. This hegemony gives the USA significant economic and geopolitical advantages, including the ability to influence global markets and economies. The considerable leverage offered by the dollar is a powerful tool that can be used to pressure other countries and force them to conform to the will of the USA. The powerful position of the USA in geopolitics cannot be fully understood without properly recognizing the role played by the US dollar.

HISTORICAL BACKGROUND: THE RISE OF DOLLAR DOMINANCE

After the devastation caused by World War II, the world needed to be reorganised with a new international economic system that would facilitate growth and stabilize the global economy. The Bretton Woods Conference, held in 1944, aimed to address key issues concerning international trade, currency exchange rates, and general financial stability. It also led to the creation of institutions like the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank, which provided mechanisms for financial assistance and stability among nations. An international unit of account had to be established to facilitate international trade and exchanges. At this conference, the choice was between an international unit of account (the "bancor", favoured by John Maynard Keynes and Britain) and the US dollar. The US dollar won the debate, under one particular condition to reassure other countries: the US dollar had to be "as good as gold", meaning that it would be strictly backed to the value of gold. Trading with dollars would then be equivalent to trading with gold, with dollars representing the physical pieces of gold.

The gold convertibility of the dollar was originally established at the exchange rate of 35 US dollars per ounce of gold. This successful arrangement paved the way for the dollar to become the dominant currency in foreign exchange reserves and international trade across the capitalist world. The stability of the Bretton Woods monetary order in the 1950s and 1960s was guaranteed by America's sizable gold reserves, current account surpluses, and unparalleled competitiveness in the world economy. The dollar hegemony was not only a reflection of American prowess, but also a means through which the US provided leadership to the capitalist world, promoting a stable environment for growth.

However, this status quo did not remain unchanged. By the late 1960s, the rising productivity of Japan and Europe, particularly West Germany, had eroded the US's competitive edge in the global economy. The diminishing competitiveness, increasing trade deficit, and escalating fiscal deficit - exacerbated by the US's troubled involvement in Vietnam - put the dollar's value under great stress. The American government was increasing the money supply of US dollars to cope with these massive expenses. As a result, countries around the world began to worry that the USA did not have sufficient gold reserves to support the growing amount of available dollars and started asking to convert

more and more of their dollars into gold. Ultimately, it left President Richard Nixon with few choices other than to officially suspend the gold convertibility of the dollar and reduce the current account deficit by devaluing the dollar in 1971. At this time, it could have marked the end of dollar hegemony. Indeed, the collapse of the Bretton Woods system in 1971 led many to predict the end of dollar hegemony and the rise of a multipolar global economic order based on the shared domination of a variety of currencies, including the yen and the deutsche mark. However, this multipolar moment never came, and the dollar has remained dominant since.

Instead of gold, the USA managed to back their currency with two other highly demanded products: military defence and oil. During the Cold War, the US provided military protection to its allies worldwide, including not only core capitalist countries in Europe and Japan but also key oil producers and other allied developing countries. The governments of countries under American protection, such as West Germany, were sometimes asked to support the dollar by increasing their purchase of US assets and military supplies, paid in dollars, under the explicit threat of a reduction of US troops stationed in their countries. In addition, countries looking to buy American military equipment had to do so in dollars. As a result, it became necessary for any country seeking American military support to hold considerable amount of dollars.

The second reason why dollar hegemony was maintained is that the main oil producers in the world began selling their oil exclusively in dollars. In 1974, the USA and the House of Saud of Saudi Arabia reached an agreement, establishing to conduct their oil sales exclusively in US dollars. In addition, the dollars received by the Saudis (called “petrodollars”) would be recycled through US financial markets to buy US Treasury bills in support of the American economy. In exchange, the Saudis were rewarded with prime coverage under the US security umbrella and sales of military weapons. These terms were extended to encompass other main members of the Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC) in 1975. Since all countries worldwide need oil to function, the US dollar became indispensable and unavoidable. This agreement has been strictly complied with by the Saudis and the Gulf states that are members of OPEC since then, reinforcing the US dollar’s position for the past four decades.

Finally, the financialization of the global economy, led predominantly by the United States with major financial hubs such as New York and Chicago, established the US dollar hegemony for good during the 1980s and 1990s. America’s financial institutions were leaders in the innovation of numerous financial products, such as derivatives, bonds, and other securities that are traded and valued in US dollars, thereby extending the currency’s reach and influence across global markets. The liquidity of the US dollar, coupled with the United States’ openness to global financial flows, has positioned both the country and its currency as leaders in the financialization of the world economy. The US dollar’s unrivaled liquidity means it can be easily bought, sold, or used in transactions anywhere in the world, attracting significant foreign investments.

As a result, despite the end of the gold standard, the dollar remained the world’s dominant currency. Additionally, there is a snowball effect to consider. Once the dollar’s status was well-established, it became difficult for any player to decline its use. Everyone became accustomed to conducting business and accounting in dollars, making its use even more unavoidable.

CONSEQUENCES OF DOLLAR HEGEMONY: WHY NATIONS SEEK ALTERNATIVES

This situation grants significant advantages to the USA. First, it enables them to unilaterally sanction any country or company of the world by cutting

them off the dollar. It also threatens to sanction any actor that does not respect American sanctions. Thus, many countries, like Venezuela, Cuba, or Iran have been under economic sanctions imposed by the USA, bypassing the regular sanction procedure of the UNSC. Latin American countries have expressed their opposition to unilateral sanctions on Cuba or Venezuela multiple times, but their requests have been ignored [3]. An increasing number of countries are dissatisfied with this American ability to impose its will on other regions and nations.

Secondly, all companies of the world operating in dollars have to respect US sanctions, treaties, or commercial laws, even if none of them is American or operating within the USA. This principle is known as the extraterritoriality of US law. As a result, all companies operating in dollars are under the threat of being cut off from American dollar if they do not adhere to their requirements.

Thirdly, as the demand for USD in the world is close to unlimited, it grants the USA the privilege of financing itself in a massive way with very few repercussions. Even if the USA is already in considerable debt, actors will continue to buy its treasury bonds because they always need dollars. This allows the USA to cover substantial negative trade imbalances (more than 800 billion USD in trade deficit in 2021 and 2022) [4] and fund costly military operations in Iraq or Afghanistan, which have amounted to trillions of dollars. In contrast, if any other country faced expenses of a similar magnitude, its currency would experience great devaluation and inflation, potentially leading to national bankruptcy. In addition, the extensive holdings of dollars by countries and companies worldwide render them vulnerable to potential devaluation. Any significant depreciation of the US dollar would have widespread implications, as it would erode the value of everyone's holdings around the world. Provocatively, this phenomenon could be called "We get into debt, you pay". Therefore, whenever the USA decides to spend large amounts of dollars - whether for its operations in Afghanistan or, today, in support of the Ukrainian government - the costs are shared among the whole world when it acquires new treasury bonds issued by the USA.

NEW INCENTIVES FOR DE-DOLLARIZATION POST COLD WAR

Since the end of the Cold War, the economic realities of the world have changed considerably. Countries previously described as "developing" or "emerging", such as India, Russia, Brazil, and China, have significantly developed over the past thirty years and now represent larger shares of the world economy. On the other hand, Western economies have seen their share reduced and no longer represent the main drivers of world economic growth. These changes are visible on the graphs below, which represent the share of countries in the world's GDP (per PPP) over time, according to the IMF. The scale is logarithmic for better visualization of this evolution.

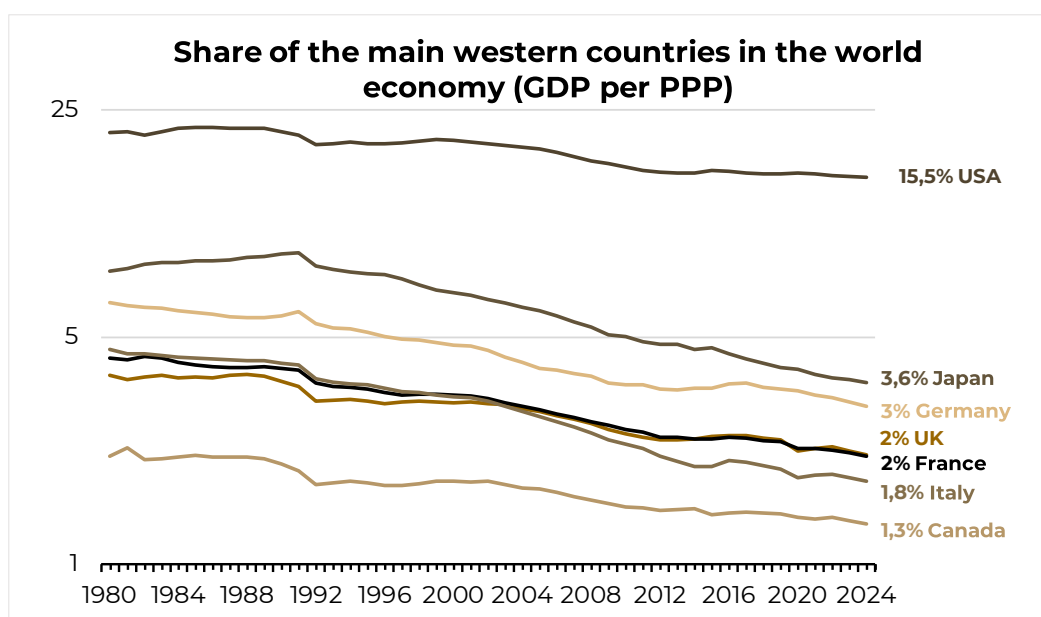


Fig. 1. Share of the main western countries in the world economy (GDP per PPP).
Source: International Monetary Fund. GDP based on PPP, share of world. Available at: <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPSH@WEO/USA/JPN/DEU/GBR/FRA/ITA/CAN> (accessed 20 July 2024).

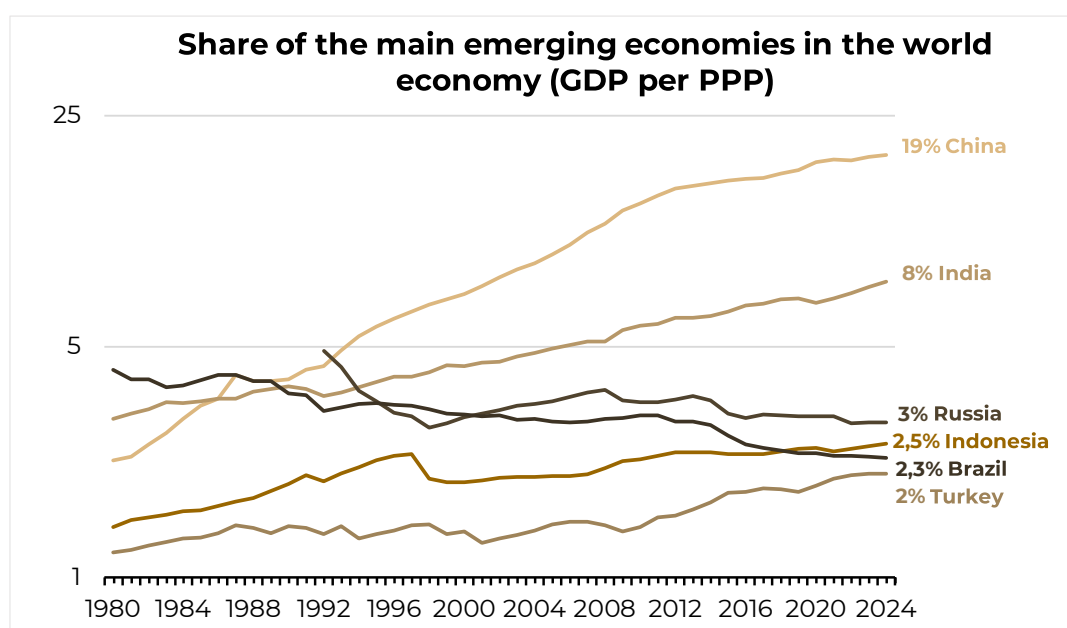


Fig. 2. Share of the main emerging countries in the world economy (GDP per PPP).
Source: International Monetary Fund. Available at: <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPSH@WEO/CHN/IND/RUS/IDN/BRA/TUR> (accessed 20 July 2024).

As emerging countries have become significant parts of the world economy in recent decades, they are now willing to play a greater role in the international financial system. Emerging countries, which could now be called new centers of power, have expressed their desire on many occasions to move towards a more multipolar international system, in which no single country would be able to impose its will on others. Therefore, they are not satisfied with this dominant position of the US dollar and would like to move away from the dollar-centered financial system.

A second reason why an increasing number of countries are looking to

challenge the dollar's hegemony is that the USA no longer appears as socially or economically stable as it once did in past decades. In particular, the economic crisis of 2008 served as a stark reminder to the rest of the world that they cannot simply rely on the American economy and the dollar without exposing themselves to significant risks. New centers of power are eager to reduce their dependency on the American economy and currency in case they would encounter another crisis.

Last but not least, the US dollar has increasingly become a weapon of coercion used to unilaterally sanction other countries, as explained in the previous section. While such actions were rare occurrences in the past, they have become more frequent, with the most recent sanctions being imposed on Russia following February 2022. Indeed, each time the USA uses the dollar to sanction a country, it is a double-edged sword, as it encourages other countries that do not support the sanctions to seek alternatives to the dollar in the future.

THE CURRENT STATE OF DE-DOLLARIZATION

As a result, we are recently witnessing many political moves that threaten the dollar's hegemony. First of all, many countries are starting to use their own currencies in international trade. According to Minister of Foreign Affairs of the Russian Federation Sergey Lavrov, more than 90% of the trade between Russia and China is now conducted in their national currencies [5]. In March 2023, Brazil and China announced that they will start trading using the yuan instead of the dollar [6]. On this occasion, Brazil's President, Lula da Silva, declared at the New Development Bank in Shanghai: "Every night I ask myself why all countries have to base their trade on the dollar [...]" "Why can't we do trade based on our own currencies?" [7]. In June 2023, the Kenyan president, William Ruto, denounced the fact that trade between Kenya and Djibouti was issued in dollars and encouraged all African nations to start trading in their own currencies [8]. In May 2023, at the 42nd ASEAN Summit held in Indonesia, ASEAN members signed an agreement to push for the use of local currencies in their trade instead of the dollar [9]. The dollar's role as the international trading currency is increasingly being contested.

Regarding the composition of foreign exchange reserves in the world, we are observing a significant decline in the share of the US dollar since the beginning of the 21st century, as visible in the graph below.

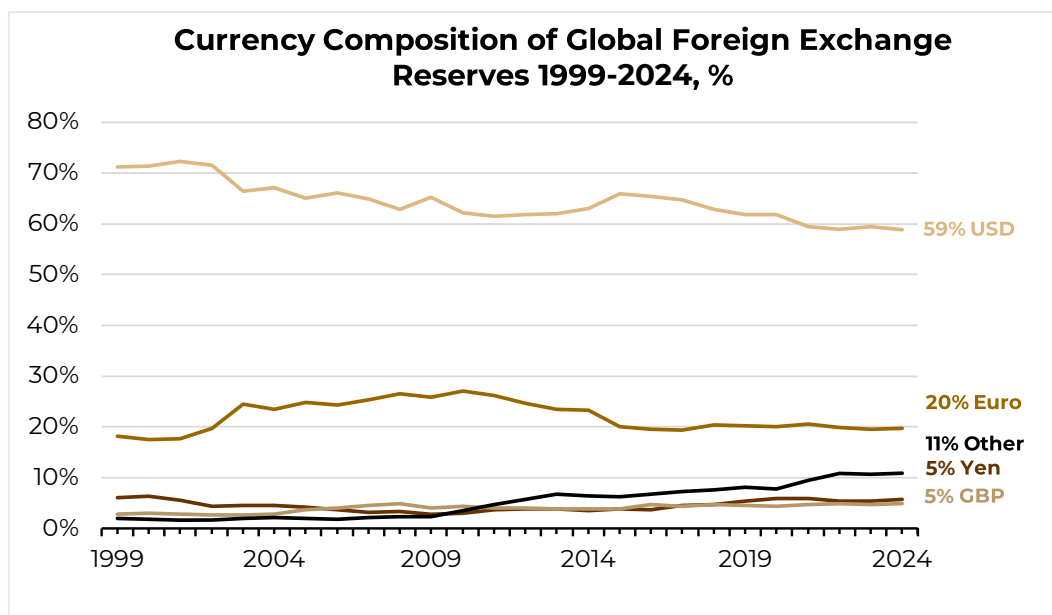


Fig. 3. Currency Composition of Global Foreign Exchange Reserves 1999-2024, %.

Source: International Monetary Fund. Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER). Available at: <https://data.imf.org/?sk=e6a5f467c14b4aa89f6d5a09ec4e62a4> (accessed 22 July 2024).

Between 1999 and 2024, the share of the US dollar has decreased from over 70% to 59%. The share of the euro has remained relatively stable at 20%. On the other hand, the share of “other” currencies, which was approximately 2% in 1999, increased to 11%. This category includes non-traditional reserve currencies, such as the Canadian dollar (2.5%), the Australian dollar (2%), the Chinese Renminbi (2.5%), and other currencies (4%). Therefore, we are witnessing a decrease in the dollar’s share in favor of these non-traditional reserve currencies over the last 25 years. The process is relatively slow, but it is clear that this trend is ongoing and consistent. As new centers of power continue to play a larger role in the world economy, we can expect this process to continue - and even accelerate - in the decades to come, putting pressure on the US dollar in the international financial system.

In addition, a new challenger to its position might appear soon: a potential BRICS currency. Indeed, the BRICS nations are officially working on a potential new currency that could be used internationally. Alexander Babakov, deputy chairman of Russia’s State Duma, declared that this single currency would be pegged not just to the value of gold but also to other groups of products, rare-earth elements, or soil [10]. A common international currency used by the BRICS+ countries would undoubtedly be a serious threat to the dollar’s role in the world economy.

Even more concerning for the dollar’s hegemony are the recent Saudi-China discussions to sell oil in yuan [11]. The Saudi government may allow China to buy oil in yuan instead of dollars, which would considerably increase the yuan’s credibility on the international scene and end the dollar’s supreme privilege of being the only available currency to buy oil since the US-Saudi agreements of June 1974. If this were to happen, the repercussions on the international system could be considerable, as countries would not need to hold such large quantities of dollars for their energy expenses anymore.

OBSTACLES AND CHALLENGES TO DE-DOLLARIZATION

Despite the will of many countries to end its hegemony, this process is still slow, and the US dollar remains, by far, the dominant currency for multiple reasons.

The main issue is that there is no real credible alternative to the dollar yet. The euro is the second most widely used currency, but the political fragmentation of the Eurozone, as well as limited trust in the economic stability of the Eurozone since the multiple sovereign debt crisis between 2010 and 2012, prevent the euro from becoming a more widespread currency.

In contrast, the Chinese Renminbi has great potential to become a challenger to the dollar’s hegemony. Indeed, China has been the world’s largest economy in GDP calculated per PPP (purchase power parity) since 2016 and is, by far, the main trading nation in the world. However, its currency remains minimally used in the international financial system for multiple reasons. First of all, China imposes significant capital control policies, limiting the ability of investors to freely move money in and out of the country. This restricts the RMB’s liquidity and availability for international users. In addition, the Chinese government often intervenes in the RMB’s exchange rate to influence the currency’s value, creating uncertainty for international investors. Finally, geopolitical tensions involving China and a lack of historical background as a global currency provider limit China’s ability to increase the use of the Renminbi

internationally.

Regarding the creation of new international currencies, such as a BRICS+ currency, for example, they are complicated to establish in the near future. First of all, the economies of BRICS+ countries are very diverse, possessing various characteristics. Therefore, they have competing needs from one another regarding currency interest and exchange rates. In addition, the countries of BRICS+ do not agree on the necessity of challenging the US dollar hegemony. Some countries, like China and in particular Russia, are very eager to challenge the dollar's position. However, other countries like the UAE and India, are on better terms with the US and are willing to maintain a good relationship with them. They would not participate in a project that would seriously endanger their relationship with the US.

Finally, the last obstacle to the de-dollarization process of the world economy is the USA itself. The American elites and government are well aware that their economic power and geopolitical influence are highly dependent on the dollar's hegemony. Moreover, if the global demand for dollars were to be reduced, it would mean that the USA could not sustain its massive trade deficit as well as its budget deficit anymore, resulting in a massive internal economic crisis. If the United States were in a healthier financial state with less debt, the imperative to uphold the dollar's dominance might be less pressing. However, the USA's national debt has considerably risen in the last decades, from 33% of GDP in 1980 to 123% in 2023 [12]. More than ever, maintaining the dollar's dominance is not merely a matter of national pride or economic strategy, but a fiscal necessity to keep the American economy afloat and continue to finance its large deficit. For these reasons, any country that participates in a project aiming to challenge the dollar's hegemony will have to resist considerable political pressure from the USA, which will do anything it can to prevent this process.

CONCLUSION AND FUTURE PROSPECTS

As we reviewed throughout this article, the dominant position of the US dollar in the world economy is increasingly being challenged. Many countries in the Global South are starting to call for the use of their national currencies in international trade, as expressed by President Lula da Silva in Shanghai last year [7]. In addition, if Saudi Arabia and other Gulf countries start selling their natural resources in other currencies, it would pose a serious threat to the US dollar.

Indeed, the process of de-dollarization in the world economy has been initiated, as shown by the evolution of the US dollar's share in the composition of global foreign exchange reserves - from over 70% to 59% between 1999 and 2024. However, the process still faces many obstacles for now. The main problem in achieving significant de-dollarization of the world economy remains the lack of a credible, liquid alternative to the dollar. The Chinese Renminbi still lacks availability, liquidity, and trust for international investors. Regarding a potential future BRICS+ currency, negotiations amongst members are ongoing, but it is unlikely to be implemented in the near future. Because of these limitations, we can expect the de-dollarization process to continue its progression, but at a relatively slow pace in the years to come.

Regarding future prospects, the de-dollarization process of the world economy will be one of the most important geopolitical trends of the 21st century. While it remains complicated to develop a competitive alternative to the dollar, we are witnessing an increasing number of declarations from world leaders, as well as international organizations in recent years that are calling for a move away from the dollar-centered world economy. These signals indicate that important shifts and projects aiming at this goal might appear in the

coming decades. At this moment, America's response to the end of the dollar hegemony will have to be carefully observed, as the USA will resort to all of its coercive power (economic, political, and even military) to prevent it from happening. Indeed, the American elites take this threat against the dollar very seriously, as illustrated by Donald Trump last year in an interview with Tucker Carlson: "if America loses the dollar standard, it would be the equivalent of losing a world war. [...] We will literally be a second-tier country if that happens" [13]. They are well aware that the end of dollar hegemony would have devastating consequences for the American economy and its geopolitical influence. A new large-scale conflict in the coming decades of the 21st century might erupt, not because of a territorial dispute in Ukraine, Taiwan, or the Middle East, but because of a competition of currencies in the world economy.

REFERENCES

1. BIS. Bank of International Settlements Quarterly Review (December 2022). Revisiting the International Role of the US Dollar. Available at: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2212x.htm (accessed 17 July 2024).
2. IMF Blog. Dollar Dominance and the Rise of Nontraditional Reserve Currencies. Available at: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/06/01/blog-dollar-dominance-and-the-rise-of-nontraditional-reserve-currencies> (accessed 18 July 2024).
3. France 24. Latin American Leaders Appeal to US on Migration at Summit in Mexico. Available at: <https://www.france24.com/en/americas/20231023-latin-american-leaders-appeal-to-us-on-migration-at-summit-in-mexico> (accessed 18 July 2024).
4. Macrotrends. U.S. Trade Balance 1960-2024. Available at: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/USA/usa/trade-balance-deficit> (accessed 22 July 2024).
5. News.com.au. Brazil, China Ditch US Dollar for Trade Payments, Favour Yuan. Available at: <https://www.news.com.au/finance/markets/world-markets/brazil-china-ditch-us-dollar-for-trade-payments-favour-yuan/news-story/682a517c37ba14f306e65ad0e83f6307> (accessed 22 July 2024).
6. Tass. Dollar Almost Completely Gone From Russia-China Trade Relations - Lavrov. Available at: <https://tass.com/economy/1778867> (accessed 22 July 2024).
7. Financial Times. Brazilian President Lula at the New Development Bank in Shanghai in 2023. Available at: <https://www.ft.com/content/669260a5-82a5-4e7a-9bbf-4f41c54a6143> (accessed 22 July 2024).
8. Bénin Web TV. Kenya: le Président William Ruto Appelle les Pays Africains à "Abandonner le Dollar Américain". Available at: <https://beninwebtv.com/kenya-le-president-william-ruto-appelle-les-pays-africains-a-abandonner-le-dollar-americain/> (accessed 22 July 2024).
9. ASEAN Indonesia 2023. Chairman Statement of the 42nd ASEAN Summit Labuan Bajo, Indonesia, 10-11 May 2023. Available at: <https://asean.org/wp-content/uploads/2023/05/FINAL-Chairmans-Statement-42nd-ASEAN-Summit-1.pdf> (accessed 23 July 2024).
10. The Cradle. Potential new BRICS Currency. Available at: <https://thecradle.co/article-view/23132/brics-nations-working-on-fundamentally-new-currency-russian-official> (accessed 25 July 2024).
11. The Wall Street Journal. Saudi Arabia Considers Accepting Yuan Instead of Dollars for Chinese Oil Sales. Available at: <https://www.wsj.com/articles/saudi-arabia-considers-accepting-yuan-instead-of-dollars-for-chinese-oil-sales-11647351541> (accessed 27 July 2024).
12. Fiscal Data. What is the National Debt? Available at: <https://fiscaldata>.

treasury.gov/americas-finance-guide/national-debt/#tracking-the-debt (accessed 27 July 2024).

13. Fox News. Donald Trump: America Will Be a Second-Tier Country if This Happens. Available at: <https://www.foxnews.com/video/6324898318112> (accessed 27 July 2024).

About the author:

Marcos Joachim - Consultant, "Kept Tax and Advisory" LLC (Former KPMG). 10 Presnenskaya Embankment Moscow, Russia, 123112, e-mail: joachim.marcos@hotmail.com

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest.

Funding: the study was not sponsored.

For citation: Joachim M. The De-dollarization process of the world economy: current trends, obstacles and future prospects. *International Business Journal*, 2024, no. 2(8), pp. 99-108

Received for publication: 29 July 2024

Accepted for publication: 05 August 2024

EXPANDING ECONOMIC COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND THE UAE BEYOND THE ENERGY SECTOR

Anastasia V. Bunyakova

Maryam Mohamed Al Shehhi (UAE)

MGIMO University

Аннотация

This article examines how the United Arab Emirates (UAE) and Russia's economic ties have changed over time, with a particular emphasis on how those ties evolved from being mostly energy-based to becoming more diverse. The goal is to examine the forces behind this change, the major industries affected, and the larger implications for both economies. The article is divided into sections that provide background information on trade history and then analyse trade dynamics, including import and export patterns, and finally re-export activity. The article finds that non-oil trade between the UAE and Russia grew by 33.2% in the recent years, with Russia becoming a significant supplier of precious metals and machinery to the UAE. At the same time, the UAE has expanded its exports to Russia of non-oil goods, especially high-tech items. Based on their distinct economic advantages, both nations have successfully managed to address competitive challenges, leading to a strong and growing bilateral trade relationship.

Keywords

International trade, UAE-Russia trade, economic diversification, non-oil trade, re-exports, trade volume, export, import.

INTRODUCTION

Since the founding of diplomatic relations between the United Arab Emirates (UAE) and the USSR in 1971, the two countries have had modest economic cooperation until the end of the first decade of this century [1]. In the last few years, there has been a noticeable shift toward expanding the scope of this economic cooperation beyond energy, with non-oil trade exchange seeing an 80% growth in H1 2021 alone [2]. This article attempts to investigate this changing environment by looking at the many facets of trade and economic cooperation between the UAE and Russia, as well as reasons and drivers of such cooperation.

Possessing an abundance of natural resources, Russia has always played a crucial role in international trade. The United Arab Emirates, situated geographically at the intersection of Europe, Asia, and Africa, has emerged as a significant global hub for trade. Despite the fact that both economies are resource export-oriented, the recent high-level visits and participation in various forums signal that both countries are seeking to develop and diversify their economies [3]. Ultimately, making each other essential trading partners.

Being one of Russia's main Middle Eastern commercial partners, the UAE clearly demonstrates the strategic importance of the country to Russia [4]. Russia has been an increasing supplier of imports for the UAE, especially in industries like agriculture, machinery, and precious metals. On the other hand, the UAE's efforts to diversify its economy are highlighted by the notable increase in its non-oil exports to Russia, which include consumer electronics, machinery, and aluminium items. The UAE's trade dynamics with Russia are further improved via re-export activity. Making use of its position as a major international centre for logistics, the UAE re-exports a range of goods, including plastics, energy equipment, and chemical products [5].

UAE TRADE PARTNERS

Considering trade in goods, the relationship between Russia and the UAE is quite important for both countries. In fact, in the list of the UAE's most important trade partners by import volume, Russia ranked ninth, with a share of 1.9% of UAE's total imports in 2022 - surpassing the United Kingdom (1.8%), Viet Nam (1.8%) and France (1.7%), and just below Saudi Arabia (2.2%), Italy (2.1%), and Germany (2.0%) [6]. The list of UAE's top 10 trade partners is presented in Table 1 below.

Table 1

The UAE import value, US dollar thousand

No.	Exporters	Imported value in 2018	Imported value in 2019	Imported value in 2020	Imported value in 2021	Imported value in 2022	Share in total imported value
	World	261510757	267937296	246961071	347528998	420493198	100%
1.	China	38012298	40777643	39387737	51795572	67215283	16.0%
2.	India	23067077	26735301	16474075	20876187	27277047	6.5%
3.	United States of America	20919508	20013732	16518724	16876600	21415362	5.1%
4.	Japan	13807890	12613927	9457733	10859511	12010099	2.9%

5.	Türkiye	3448803	3535832	3041155	9580882	9604626	2.3%
6.	Saudi Arabia	7577102	6845384	6475864	7378270	9344012	2.2%
7.	Italy	6654181	6561554	5545313	7983864	8679869	2.1%
8.	Germany	10940575	10074235	8624203	8299268	8512143	2.0%
9.	Russian Federation	2152605	2794413	1942938	3709692	8189609	1.9%
10.	United Kingdom	7689634	7288213	5855432	5368765	7724006	1.8%

Source: International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Imported by United Arab Emirates. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (accessed 7 August 2024).

Russia ranked 22nd in the list of the UAE's export partners by volume, with a share of 0.5% in 2022, equal to Japan, Italy, and the Netherlands. Export volume saw a significant growth in 2021 and 2022, which is largely driven by re-exports [7].

As for Russia, its Federal Customs Service stopped publishing trade statistics from 2022, so the latest available data is for 2021. In 2021, the UAE ranked 70th on the list of the biggest import partners, with a share of 0.1% of total imports [8].

In exports, the UAE is among the top 25 trade partners for Russia, taking the 21st position in 2021 and accounting for 1.0% of total Russia's exports [9].

UAE IMPORTS FROM RUSSIA

As mentioned before, the Russian Federal Customs Service ceased publishing trade data after 2021, so for more recent information, one may rely only on the statistics of the United Arab Emirates Ministry of Economy presented in Table 2.

Table 2

UAE imported value (2014-2023), US dollars million

Year	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UAE Imported Value, US dollars million	2601	1731	1439	1726	2152	2794	1942	3709	8188	6652

Source: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (accessed 5 August 2024).

According to this statistics, the Russia-UAE trade shows a remarkable upward trend, as shows Figure 1 below. From 2016 through 2019, the UAE import volume was edging up. After a short decline in 2020, it picked up in 2021 and soared in 2022, slightly decreasing in 2023.

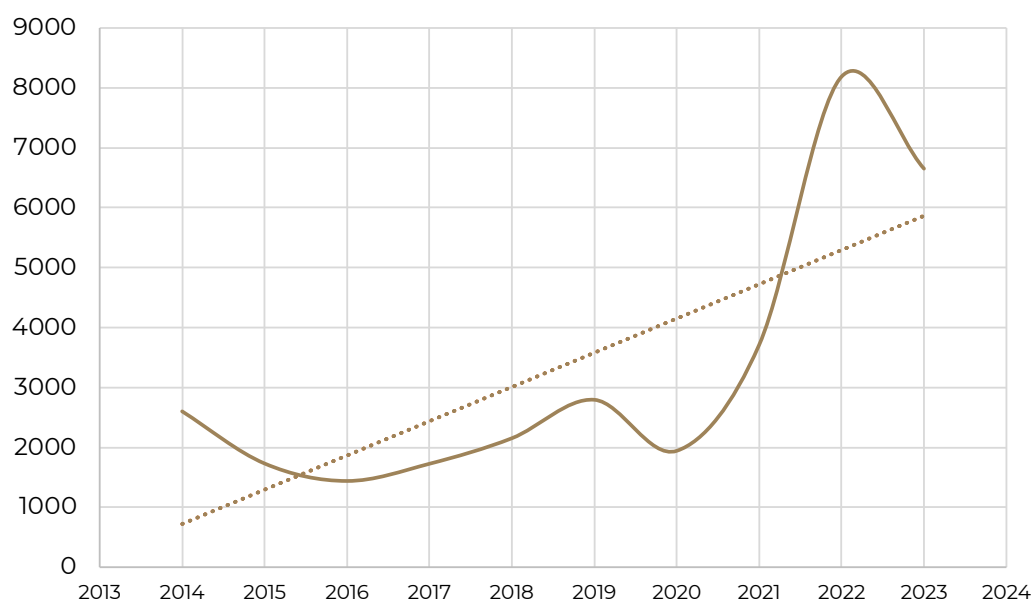


Fig. 1. UAE imported value (2014-2023), US dollars million.

Source: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (accessed 5 August 2024).

Further analysis shows that the significant growth of 2021-2022 is attributed to increasing imports of gold, outperforming even the usual import leader – diamonds. This is due to a European ban on Russian gold, which ultimately found its way to the UAE, a hub for trade in precious metals. In 2023, gold imports declined, which may be attributed to higher prices and lower demand.

UAE NON-OIL EXPORTS TO RUSSIA

As part of its diversification efforts, the UAE is publishing statistics on non-oil export value (Table 3). Non-oil exports to Russia are quite volatile, but 2023 demonstrates quite a positive dynamics, regaining ground after a drop of 2022 and surpassing the values of 2020-2021.

Table 3

UAE Non-Oil Export Value (2014-2023), US dollars million

Year	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UAE Non-Oil Export Value	291,7	326,3	211,8	248,7	301,8	342,1	260,1	258	202,3	269,6

Source: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (accessed 5 August 2024).

The increase of 2017-2019, demonstrated by Figure 2, was driven predominantly by growing exports of electrical machinery, namely telephone sets, microphones/ loudspeakers, and insulated wire; jewellery of precious metals, gold, and diamonds; mechanical appliances; parts and accessories for motor vehicles; etc.

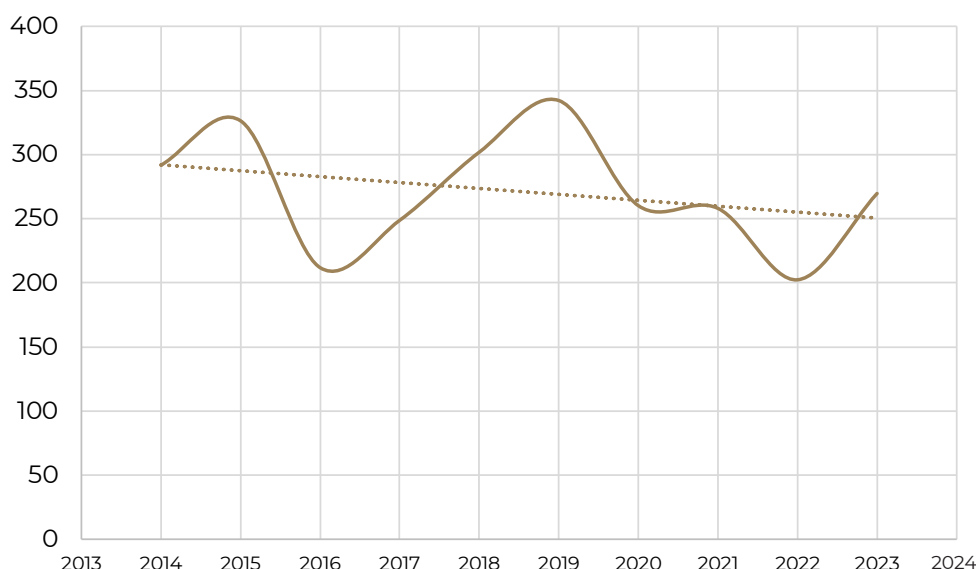


Fig. 2. UAE Non-Oil Export Value (2014-2023), US dollars million.

Source: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (accessed 5 August 2024).

The hike of 2023 is explained mostly by higher exports of cigars of tobacco, tea, and the category comprising unused postage, revenue or similar stamps of current or new issue in the country in which they have, or will have, a recognised face value; stamp-impressed paper; banknotes; cheque forms; stock, share or bond certificated; and similar documents of title.

UAE RE-EXPORTS TO RUSSIA

The overall UAE re-export value performance is quite positive almost throughout the whole period (Figure 3). Certain periods of slowdown in re-exports can be attributed to the strict monitoring of dual-use technology in the UAE, ensuring that it is used exclusively for civilian purposes [10]. However, since 2021, re-export value has enjoyed truly remarkable growth: 236% in 2021, 100% in 2022, and 77% in 2023.

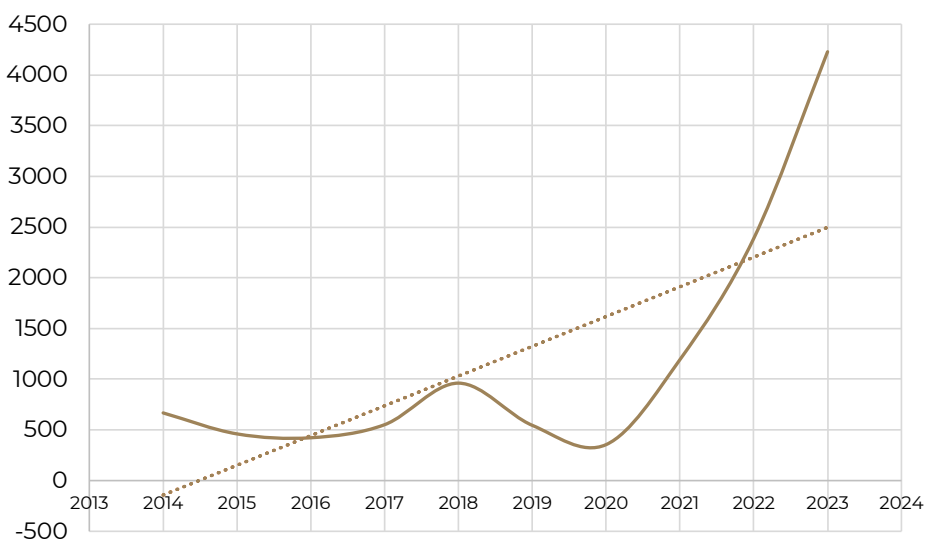


Fig. 3. UAE Re-Export Value (2014-2023), US dollars million.

Source: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy

in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (accessed 5 August 2024).

The reasons behind such dynamics are the following.

- The growth of 2021 was driven mainly by telephone sets (an increase from \$58 million to \$684 million) and accessories of motor vehicles (from \$28 million to \$43 million).
- The hike of 2022 is explained again by higher figures for telephone sets (from \$684 million to \$1507 million), automatic data processing machines (from \$38 million to \$264 million), microphones and loudspeakers (from \$32 million to \$71 million).
- The increase of 2023 is attributed to growing values of telephone sets (from \$1507 million to \$2103 million), automatic data processing machines (from \$264 million to \$491 million), microphones and loudspeakers (from \$71 million to \$109 million), motor cars and motor vehicles (from \$58 million to \$62 million), as well as significant growth in such categories as parts and accessories of motor vehicles, printing machinery, etc.

Table 4

UAE Re-Export Value (2014-2023), US dollars million (2014-2023)

Year	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UAE Re-Export Value	667,3	460,6	422,5	551,5	961,1	545,2	355	1193	2388	4229

Source: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (accessed 5 August 2024).

Thus, re-export values have surged against the backdrop of geopolitical confrontation and Western sanctions against Russia, mainly driven by telephone sets, automatic data processing machines, microphones, and loudspeakers.

KEY GOODS IN UAE-RUSSIA TRADE

Based on the analysis of bilateral trade between the UAE and Russia, the authors of the article have identified the leading export and import goods for the countries. To do this, the average share of every product in total exports/imports of the country was calculated, and the goods were ranked according to this share. Thus, Table 5 below demonstrates the top 7 UAE import goods from Russia throughout 2016-2022.

Table 5

United Arab Emirates's imports from Russian Federation, US dollar thousand

No.	Product label	Value in 2016	Value in 2017	Value in 2018	Value in 2019	Value in 2020	Value in 2021	Value in 2022	Average share
	All products	1107624	1725710	2152605	2794413	1942938	3709692	8189609	100%
1.	Natural or cultured pearls, precious or semi-precious stones, precious metals, etc.	691425	1025970	1245121	1189588	1088292	2168191	7107467	61%
2.	Iron and steel	26315	96543	97676	147417	139006	393190	116399	5%
3.	Cereals	27985	64199	155704	172242	202329	85467	107564	5%
4.	Copper and articles thereof	218920	54992	87600	104350	37883	54867	90779	5%
5.	Mineral fuels, mineral oils and products of their distillation; bituminous substances; etc.	8745	49528	58371	124412	85855	87418	283013	3%
6.	Aircraft, spacecraft, and parts thereof	1341	35909	45059	42699	25665	171145	106487	2%
7.	Cocoa and cocoa preparations	7007	36698	91586	103348	71833	48085	13451	2%

Source: International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by Russian Federation. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (accessed 8 August 2024).

From 2016 to 2022, the UAE's imports from Russia increased significantly, reaching a major peak in 2021 and 2022. The import of precious metals, stones, and pearls - which make up the majority of trade - has been the main cause of this rise.

Other categories, such as cereals, iron and steel, and mineral fuels, have a minor but noticeable impact. This trend points to a solid and expanding commercial partnership between the UAE and Russia, especially in the areas of luxury products and vital industrial supplies.

Table 6 below demonstrates the top 8 UAE export goods to Russia throughout 2016-2022.

Table 6

United Arab Emirates's exports to Russian Federation, US dollar thousand

No.	Product label	Value in 2016	Value in 2017	Value in 2018	Value in 2019	Value in 2020	Value in 2021	Value in 2022	Average share
	All products	484499	793618	1263195	887504	615192	1450654	2590577	100%
1.	Electrical machinery and equipment and parts thereof; sound recorders and reproducers, TV etc.	155603	161912	497297	112132	82833	732318	1651778	33%
2.	Nuclear reactors, boilers, machinery and mechanical appliances; parts thereof	56594	176116	157321	107799	95922	127286	385392	14%
3.	Natural or cultured pearls, precious or semi-precious stones, precious metals, etc.	118337	135009	192155	94187	72486	124869	66010	13%
4.	Vehicles other than railway or tramway rolling stock, and parts and accessories thereof	45875	90560	101586	37070	30812	55879	108590	7%
5.	Tobacco and manufactured tobacco substitutes; products, whether or not containing nicotine, etc.	937	50348	71006	134573	80860	81933	52215	7%
6.	Aircraft, spacecraft, and parts thereof	5564	15757	29504	112006	47350	73000	63576	5%
7.	Coffee, tea, maté and spices	23863	30309	49920	44309	20709	27359	54859	4%
8.	Plastics and articles thereof	16684	37161	53270	55418	39370	48159	32638	4%

Source: International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by United Arab Emirates. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (accessed 8 August 2024).

The considerable increase in UAE exports to Russia between 2016 and 2022 is indicative of a strategic expansion in trade relations between the UAE and Russia, driven by a diversification of export categories. With electrical machinery and equipment making up 33% of all exports, there is clearly a market in Russia for high-tech and industrial products. This demand may be fueled by the country's efforts to modernise and enhance its infrastructure.

CONCLUSION

The economic relationship between the UAE and Russia has experienced significant and mutually beneficial growth, particularly in recent years. Both countries have succeeded in broadening and strengthening their economic cooperation outside of the energy sphere, despite being significant oil exporters. The two countries' non-oil trade increased by 80% year-on-year in the first half of 2021, providing strong evidence of this change.

Russia's exports to the UAE increased from over \$2.1 billion in 2018 to over \$8.1 billion in 2022, making the UAE a vital Middle Eastern partner. Russia's main exports to the United Arab Emirates include equipment, grains, and precious metals. Changes in international markets and sanctions have led to a significant increase in the country's exports of luxury products, especially gold.

The United Arab Emirates has made notable progress in increasing its non-oil exports to Russia, namely electrical machinery, tobacco goods, and automobile parts. The UAE has further cemented its position as a worldwide logistics centre with its re-export activity, which experienced growth rates of 236% in 2021 and continued to expand in the following years.

By utilising their distinct economic advantages, both nations have effectively managed any competition pressures despite playing similar roles as major oil exporters. Together, they have established a strong trading partnership that is likely to keep growing and promote further collaboration across a range of industries.

REFERENCES

1. United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs. Bilateral Relationship. UAE Embassy in Moscow. Available at: <https://www.mofa.gov.ae/en/Missions/Moscow/UAE-Relationships/Bilateral-Relationship> (accessed 5 August 2024).
2. Emirates News Agency - WAM. UAE-Russia Relations Continue to Flourish as Non-Oil Trade Exchange Between the Two Countries Witnesses 80% Growth in H1 2021. Available at: <https://wam.ae/article/hszrdk31-uae-russia-relations-continue-flourish-non-oil> (accessed 5 August 2024).
3. Shetiwi M., Likhachev V. Russian International Affairs Council. Russia-UAE Cooperation in the Energy Sector. Available at: <https://russiancouncil.ru/en/activity/policybriefs/russia-uae-cooperation-in-the-energy-sector/> (accessed 5 August 2024).
4. TASS. Share of Russian Grain in UAE's Imports Totals Up to 35% - Trade Representative. Available at: <https://tass.com/economy/1780301> (accessed 5 August 2024).
5. Moscow State University named after M.V.Lomonosov. Russia and UAE: Paths of Technological Cooperation. Available at: https://adminka.rc.rcmedia.ru/upload/medialibrary/0cb/67sdqmtzacjor8lg8s5cod1t1nxerfc2/Russia_OAE_tehn_vzaimodeystv.pdf (accessed 7 August 2024).
6. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Imported by United Arab Emirates. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (accessed 7 August 2024).
7. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by United Arab Emirates. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (accessed 8 August 2024).
8. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product

Imported by Russian Federation. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (accessed 8 August 2024).

9. International Trade Centre. List of Supplying Markets For a Product Exported by Russian Federation. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1 (accessed 8 August 2024).

10. The New Arab. Western Officials Plan to Warn UAE Over Trade With Russia. Available at: <https://www.newarab.com/news/western-officials-plan-warn-uae-over-trade-russia> (accessed 8 August 2024).

About the authors:

Anastasia V. Bunyakova - PhD in Economics, Senior Lecturer, English Language Department No. 2, MGIMO University, 76 Vernadsky Prospect, Moscow, Russia, 119454, e-mail: bunyakova.a@inno.mgimo.ru.

ORCID ID: 0000-0002-9987-9320.

Maryam Mohamed Al Shehhi - Postgraduate Student, MGIMO University, 76 Vernadsky Prospect, Moscow, Russia, 119454, e-mail: Alshehhi.m@my.mgimo.ru.

ORCID ID: 0009-0009-0809-3823.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest.

Funding: the study was not sponsored.

For citation: Bunyakova A.V., Al Shehhi M.M. Expanding economic cooperation between Russia and the UAE beyond the energy sector. *International Business Journal*, 2024, no. 2(8), pp. 109-118

Received for publication: 9 August 2024

Accepted for publication: 12 August 2024

MARKET EXPANSION IN EURASIA: UNLOCKING POTENTIAL THROUGH CULTURAL UNDERSTANDING

Fabian Schnyder (Switzerland)

EuraNova Ventures

Abstract

This article explores the prospects for market expansion in Eurasia, focusing specifically on Russia, Kazakhstan, and Uzbekistan. The study highlights the importance of understanding regional cultural nuances and consumer behaviours as key factors for successful market entry and long-term growth. As Eurasia contains a significant portion of the world's population, estimated at around 70%, the region holds substantial economic potential. The article investigates the diverse cultural landscape, addressing the role of language, religion, and local customs in shaping consumer preferences and brand acceptance. It also discusses strategic approaches for businesses seeking to navigate these complex markets, emphasizing the necessity of thorough market analysis and cultural adaptability, as well as the cooperation with local partners. By providing a detailed exploration of these elements, the article offers practical guidance for companies aiming to establish or expand their presence in Eurasia, ultimately contributing to more informed and effective business decisions in the region.

Keywords

Eurasia, Market Research, Market Expansion, Strategic Management, Cultural Understanding, Market Entry, Russia, Kazakstan, Uzbekistan, Consumer Behaviour.

INTRODUCTION

Eurasia is the largest continental area on Earth and represents approximately 70% of the total world population [1]. This area is an economic giant and contributes the lion's share of the worldwide generated GDP [2]. This makes Eurasia an extremely interesting market for expansion, not only for companies within this continental area but also for companies from other parts of the world that intend to enlarge the distribution of their products and services. Within Eurasia, the Central Asian region, in particular, promises interesting markets with significant growth opportunities, making the region appealing for all kinds of market expansions. Due to the cultural complexity and diversity of the Eurasian market, it is essential to better understand the characteristics of different regions and local markets before developing a market expansion strategy. The purpose of this article is to provide a high-level overview of the cultural and economic composition of the Eurasian region, considering culture and consumer behaviour. Additionally, this article covers approaches and strategies relevant to a successful market expansion strategy, which are based on specialised academic literature. A special focus will be on the markets of Russia, Kazakhstan, and Uzbekistan, which expressively represent the characteristics of Eurasia in terms of cultural diversity and consumer behaviour.

CULTURAL DIVERSITY IN EURASIA

Eurasia, geographically speaking, consists of the European continent and the Asian continent. The countries that span both continents and connect the two landmasses are Russia, Turkey, and Kazakhstan.

Eurasia extends from the Atlantic shores of Europe to the Pacific coast of Asia. Therefore, the Eurasian continents are home to numerous ethnic groups, languages, religions, and traditions. This fact makes the region interesting in regard to its diverse culture and values, but also very complex and challenging from an economic point of view. In Eurasia, one can find more than 2,500 different spoken languages and dialects, as well as all major religions that exist in the world.

Focusing in more detail on the circumstances regarding languages and religions, particularly in Russia, Kazakhstan, and Uzbekistan, the situation is as follows:

In Russia, Russian is the official and most widely spoken language. Additionally, there are more than 100 other languages spoken within the country.

Many of them have official status in their respective regions, and there are major efforts to preserve and revitalize those languages. Regarding the religious situation, the focus in Russia is much clearer: about 70% of the Russian population can be assigned to the Russian Orthodox Church, while around 15% adhere to Islam.

In Kazakhstan, there is a similar situation regarding the variety of different languages. Kazakh, a language that originates from the Turkic family, is the official language. However, due to historical reasons and ties, the Slavic Russian language is still widely spread and is often used as the language of interethnic communication. Therefore, approximately 83% of the Kazakh population can speak Kazakh, and around 94% are able to communicate in Russian. The distribution of religious affiliation also indicates a clear concentration: about 70% of the population practice Islam, while approximately 26% adhere to Christianity, with Russian Orthodox being the largest Christian denomination.

The third country analysed in more detail is Uzbekistan. Compared to Russia and Kazakhstan, this country is culturally and religiously less diversified.

The majority, about 85%, speak Uzbek, the official language, which, like Kazakh, has its roots in the Turkic language family. Due to historic ties with Russia, still 14% of the population speaks Russian. In addition to these two main languages, there are several minority languages influenced mainly by neighbouring countries. In Uzbekistan, Islam is the predominant religion, practiced by about 96% of the population [3].

The general overview over Eurasia, with its characteristics, along with the more detailed focus on the three countries, underscores the complexity of this market as a whole. Different languages and religions also contribute to an immense variety of cultures, customs, and different understandings and interpretations of morals, which fundamentally influence consumer behaviour.

LANDSCAPE OF ECONOMIC UNIONS IN EURASIA

The economic integration of member states of Eurasia is characterised by the dominance of a few economic unions with different approaches. The biggest union of this kind is the European Union (EU) with 27 members states [4], the Eurasian Economic Union (EAEU) with 5 member states [5], and the Shanghai Cooperation Organisation (SCO) with 10 member states [6].

The European Union operates through a hybrid system of supranational and intergovernmental decision-making, with policies encompassing a wider range of areas, including trade, agriculture, and regional development [7]. The aim of the EU is political and economic integration of its members, which also explains the Euro as a common currency.

As a much smaller union, economic integration is not the primary goal of the Eurasian Economic Union. Pure regional cooperation among diverse economies is the main objective. The Eurasian Economic Union has made significant strides in reducing trade barriers and harmonizing regulations, contributing to intra-regional trade growth, which underlines the success of this approach [8].

The third major union in Eurasia is the Shanghai Cooperation Organisation. The SCO primarily focuses on political and security cooperation in the region, but economic collaboration has become increasingly significant on its agenda [9].

STRATEGIES FOR AN EFFECTIVE MARKET EXPANSION

After covering the topic of the immense cultural diversity of Eurasia and mentioning the main economic unions to better understand the market as a whole and the blocks of cooperation, the article now discusses strategies for effective market expansion in Eurasia. The right decision regarding the type and form of market expansion is fundamental to the success of the venture.

Table 1

Main Types of Market Expansion

Type	Characteristics
Market Development	Entering new markets with existing products.
Product Development	Introducing new products to existing markets.
Diversification	Entering new markets with new products.

Strategic Alliances and Joint Ventures	Leverage shared resources and expertise.
Franchising and Licensing	Another company can use your business model or products under agreed terms.
Mergers and Acquisitions	Merge or buy.

Source: Root. F.R. Entry Strategies for International Markets, Lanham, Lexington Books, 1994.

The table above indicates the most common types of market expansions. The challenge lies in the decision to choose the right type, on the one hand, regarding the market, and on the other hand, regarding the product itself. Therefore, the thinking steps taken while considering market expansion are essential. That being said, it is crucial to choose the appropriate entry model, and the decision depends mainly on the company's objectives, resources, and risk tolerance [10].

CONSIDERATIONS FOR MARKET EXPANSION

The first few essential unknowns when starting to work on a market expansion strategy include market size, local spending habits, growth rates, potential competition, and the exact consumer needs. Therefore, a detailed market analysis is crucial for determining the viability of market expansion strategies, as it provides insights into market dynamics and the competitive landscape [11]. The market analysis should also include market research and cultural audits to better understand the consumer behaviour of the target audience, their preferences, and important cultural nuances. Once the objectives are known, it is important to assess which sources and resources can be used to successfully achieve those objectives. A firm's internal resources and capabilities must be analysed to ensure they support the market expansion strategy, as misalignment can lead to strategic failure [12].

Further risks of market expansion strategies include financial, reputational, operational, and general market or country risks. Risk assessment is critical in selecting market expansion strategies to mitigate potential negative impacts on the business [13]. Therefore, understanding the cultural and local regulatory environment of the target market is essential to avoid cultural missteps and legal issues from the outset. Cultural and regulatory factors significantly influence the success of market expansion and must be carefully considered [14]. Before being able to tailor a product or marketing strategy, customer behaviour needs to be understood. In this case, a detailed analysis of consumer behaviour is necessary to outline preferences, gather feedback, and adjust products and services accordingly. Understanding customer behaviour and preferences in the target market is essential for successful market entry and product positioning [15]. In almost all profit-oriented markets, there is high competition. This will not be any different when entering a completely new and unknown market. Examining the competitive landscape to identify key competitors, including their strengths and weaknesses, will help in understanding their market position and how to place and promote one's own products and services in the specific market. Hence, analysing the competitive environment is vital for developing strategies that leverage opportunities and counter competitive threats [16].

A fundamental country risk analysis that considers economic, political, and cultural factors is essential to gain an understanding of the stability of the country and the market. It can outline potential risks across different dimensions and levels at an early stage. Then economic and political stability of a market impacts the feasibility and risk associated with market expansion [17].

Additional risks come from the regulatory environment and compliance in new markets. Even though navigating local regulations and limitations can be tough, compliance with the rules is a must. Understanding and adhering to local regulatory requirements is essential for smooth market entry and operation [18]. Therefore, to stay up to date with the latest information and regulations, local partnerships are highly recommended. A local partner can provide support regarding cultural sensitivity and communication. It is not uncommon in business that nuances in communication can determine success or failure. That being so, adapting to local communication styles is crucial for marketing and customer engagement in culturally diverse regions like Eurasia [19]. The impact a local partner can generate in terms of contacts and local business partnership should not be underestimated.

IMPORTANCE OF CULTURAL ADAPTION AND CONSUMER BEHAVIOUR

Special focus needs to be placed on the relevance of cultural adaption and consumer behaviour. While considering or planning a successful market expansion within Eurasia, it is essential to combine the aspects of consumer behaviour and cultural adaption in all decisions. An analysis of consumer behaviour leads to a better understanding of purchasing decisions, while cultural adaption is the process by which a company adjusts and integrates into a new cultural environment.

Tailored market expansion strategies are key and must always consider cultural sensitivity and adaptability to regional economic markets. Companies must be especially sensitive to the cultural diversity of Eurasia, as cultural missteps can lead to consumer alienation and brand damage [20]. Another characteristic of the Eurasian, particularly Central Asian market, is the importance of cultural values. Aligning business practices with the cultural values and norms of the local market can significantly enhance consumer acceptance and loyalty [21]. Economic conditions are a factor that counts for every market expansion, regardless of the specific region. Economic factors, including income levels and economic stability, play a significant role in shaping consumer behaviour [22].

CONSUMER BEHAVIOUR IN EURASIA

The overall consumer behaviour in Eurasia is highly influenced by local cultural norms and values [20]. This can, for example, be measured by the brand loyalty of consumers. Consumers in Eurasian countries exhibit strong brand loyalty, particularly towards brands that align with local values and have established trust. In Russia, for example, trust in a brand is a critical determinant of purchasing decision, with 62% of consumers citing it as a key factor [23].

Another major influence of measurable differences between Eurasian markets is economic disparity and spending power. The vast economic disparities within Eurasia, from higher-income countries like Russia to lower-income countries in Central Asia, create diverse consumer spending behaviours. Higher-income countries exhibit greater demand for luxury and premium products, while lower-income markets prioritize affordability and essential goods [22]. Another major change in consumer behaviour that has reshaped the markets over the last few decades is digital engagement and e-commerce adoption. E-commerce penetration varies significantly across Eurasia, with countries like Russia and Kazakhstan showing rapid adoption due to high internet penetration rates, while others lag due to infrastructure challenges [24].

CONCLUSION

Eurasia is a vast landmass rich in culture and enormously attractive regarding economic potential and opportunities. Especially the markets between Europe and Asia, including the Central Asian markets and Russia, seem appealing and promising when considering a market expansion strategy. On the one hand, there is a historical and a cultural tie among these Central Asian countries, leading to an advantage in scalability. When a market expansion strategy into one of these countries is successful, it can easily be adjusted and used to expand into neighbouring countries. On the other hand, the geographical location of the Central Asian countries places them in the middle of the major production hubs between Europe and Asia. Therefore, this region is well-positioned as a potential consumer market for European or Asian companies looking to expand into other markets. For the success of a market expansion, a carefully planned market entry strategy is fundamental. A key part of this strategy is to include the various options for market entry as well as the relevant economic and academic knowledge on the topic. Additionally, it is essential to consider cultural adaption and consumer behaviour in different regions and local markets. Western companies, in particular, tend to underestimate the importance of cultural values and traditions in Eastern markets. Thus, it is necessary to establish a market expansion strategy that not only covers all economic and scientific aspects but also places significant emphasis on local culture and values. Cooperation with local partners and advisors is highly recommended for an effective and successful market expansion.

REFERENCES

1. Austrian Academy of Sciences. Eurasia's Past and Present. Available at: <https://www.oeaw.ac.at/en/news/eurasias-past-and-present> (accessed 5 August 2024).
2. The World Bank. GDP Data. Available at: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906522-data-updates-and-errata> (accessed 4 August 2024).
3. The Association of Religion Data Achieves. National/ Regional Profiles. Available at: <https://www.thearda.com/world-religion/national-profiles?REGION=0&u=120c&u=186c> (accessed 3 August 2024).
4. The European Union. Easy to Read - the European Union. Available at: https://european-union.europa.eu/easy-read_en (accessed 3 August 2024).
5. Eurasian Economic Union. Members of Eurasian Economic Union. Available at: <http://www.eaeunion.org/?lang=en#about-countries> (accessed 4 August 2024).
6. The Shanghai Cooperation Organisation. SCO Secretary-General Zhang Ming Takes Part in Inauguration of the President of the Islamic Republic of Iran. Available at: <https://eng.sectsco.org/> (accessed 4 August 2024).
7. Craig P., De Búrca G. EU Law: Text, Cases, and Materials, Oxford, Oxford University Press, 2015.
8. Libman A., Vinokurov E. *Re-Evaluating Regional Organizations: Behind the Smokescreen of Official Mandates*, N.Y., Springer, 2018.
9. Aris S. *Eurasian Regionalism: The Shanghai Cooperation Organisation*, L., Palgrave Macmillan, 2013.
10. Root. F.R. *Entry Strategies for International Markets*, Lanham, Lexington Books, 1994.
11. Aaker D.A., McLoughlin D. *Strategic Market Management: Global*

Perspectives, Hoboken, John Wiley & Sons, 2010.

12. Grant. R.M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2016.

13. Hill. C.W.L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*, N.Y., McGraw-Hill Education, 2014.

14. Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H. *International Business*, San Diego, Dryden Press, 2011.

15. Solomon M.R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, L., Pearson, 2018.

16. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, N.Y., Simon & Schuster, 1980.

17. Ghemawat P. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Brighton, Harvard Business Press, 2007.

18. Peng. M.W. *Global Business*, Boston, Cengage Learning, 2017.

19. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Paris, Hachette UK, 2012.

20. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, N.Y., McGraw Hill Professional, 2010.

21. Schwartz S.H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, no. 2(1), pp. 1-20, 2012. DOI:10.9707/2307-0919.1116.

22. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*, L., Pearson, 2016.

23. Nielsen A. *Global Trust in Advertising and Brand Messages*, N.Y., The Nielsen Company, 2015.

24. Euromonitor International. E-commerce (Goods) in Russia. Available at: <https://www.euromonitor.com/mobile-e-commerce-goods-in-russia/report> (accessed 6 August 2024).

About the author:

Fabian Schnyder - Founder, EuraNova Ventures, Postgraduate Student, MGIMO University, 76 Vernadsky Prospect, Moscow, Russia, 119454, e-mail: shnyder_f@my.mgimo.ru.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest.

Funding: the study was not sponsored.

For citation: Schnyder F. Market expansion in Eurasia: unlocking potential through cultural understanding. *International Business*, 2024, no. 2(8), pp. 119-125

Received for publication: 8 August 2024

Accepted for publication: 13 August 2024

ACTIVE LIFE POSITION AND PATRIOTISM: THE FOUNDATIONS OF EDUCATION FOR MODERN YOUTH

Elena L. Nikolaeva

Moscow City Duma

Abstract

In an interview with Elena Nikolaeva, a deputy of the Moscow City Duma, the basic principles of career building are discussed through the lens of personal experience. The author emphasises the importance of having a solid educational foundation, which promotes the development of systematic thinking and success across various spheres. Key aspects covered include modern trends in the development of small and medium-sized enterprises in Russia, the peculiarities of working in public authorities, the significance of implementing social policies, and the patriotic education of young people. The importance of personal responsibility, a systematic approach to work, citizen participation in the life of the country, and the need for national unity amid global uncertainty is underscored. In conclusion, the author encourages the modern generation to adopt an active life stance and embrace continuous learning as a means to overcome challenges and achieve success.

Keywords

Lawmaking, civic responsibility, patriotic education, small and medium entrepreneurship, geopolitical changes.

- **Tell us about your childhood and youth. Did you ever think in your childhood that you would become who you are today?**

- I was born into a family where my dad was a physics engineer and my mum was a kindergarten teacher. I had a normal childhood in a loving family. I still remember with gratitude my dad's lessons with us. Thanks to him, I developed a passion for logic, math, and learning in general, delighting in comprehending everything new, complex, and extraordinary. I also enjoyed participating in a theatre club, figure skating, and shooting sports.

Music has always been a huge passion for me. I studied at a music school and dreamed of entering the conservatory. I practiced for eight hours a day, became a laureate of the Tchaikovsky Competition, and could have been admitted to the Gnesin Music School without exams. Unfortunately, due to a severe arm fracture, the prospect of becoming a professional musician vanished. That was the first time I realised that man proposes, and God disposes. The childhood grievance was such that, for ten years, I could not approach an instrument. Now I'm back to music, vocalising, and writing songs - it's an incredible joy to have such a creative hobby!

I finished school with a gold medal and applied to the Moscow Institute of Physics and Technology, where I was told, "Young lady, you are unlikely to get in. The competition is ten applicants per place, mostly boys, smart, the best of the best from all over the USSR". I began to study and prepare passionately, and I was able to gain admission to a "male" university at the Faculty of Management and Applied Mathematics, where I was the only one girl in my course. I had to prove every day that I was not inferior to the boys and that my presence there was not by chance. I also graduated with a red diploma and continued on to graduate school. I was taught from childhood: if you are going to do something, do it well. Or don't waste your time.



I am convinced that the mission of a deputy is broader than just working to improve legislation. My assistants and I hold many receptions and participate in yard meetings and assemblies, where residents come with their specific problems.

- **Why did you not stay in science and instead chose to enter business during such a difficult time - the 1990s?**

- It is a difficult question. After graduating from the institute, I joined the Research Institute of Aviation Systems and was involved in scientific research in the field of structuring and analysing large databases. I even worked on prototypes of approaches that later gained the high-profile name "blockchain". At that time, we were 25-30 years ahead of the West in this area, even though we lagged in computer production. A paradox? In fact, brains in the USSR always worked much more efficiently because one could only rely on oneself, not on a machine.

The times were challenging; science was just surviving. Unfortunately,

funding from the budget was no longer allocated, despite the importance of our world-class developments.

I was honestly advised, "If you want to stay in big science, go to America, Germany, or England". Subsequently, I received an offer to work at the Massachusetts Institute of Technology. Many of my fellow students left and achieved great success abroad, but those of us who stayed - now in politics or business - have also achieved significant, comparable results. All my colleagues are successful, despite the difficult times, and occupy very prominent positions. Still, a solid education helps systematically solve unconventional tasks in any field and directs us towards success.

The 1990s were a difficult but interesting time. Once again, I had to prove that I, a girl, could accomplish anything; for example, I created several successful enterprises from scratch. In those days, the opportunities Phystech students were to pursue science abroad or to start their own businesses, which still needed to be invented, created, and kept afloat. I chose the latter path, and I do not regret it at all.



Variety and change of activities are essential for looking at problems from the right angle.

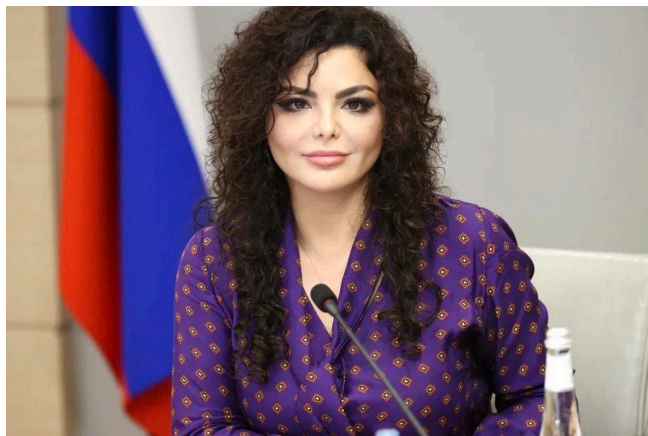
- **You did not remain in business, but why? How did your subsequent life unfold?**

- Faced in my practical work as an entrepreneur with a number of legislative and methodological gaps (the legal field was just forming), as well as monstrous, phantasmagoric administrative barriers in business, I began to advocate for the necessary amendments for the industry at all levels: Moscow and federal. I have always been proactive and active, never afraid to openly express my position and defend my opinion. It was noticed. I was invited to work in the Presidential Administration, which was, of course, a challenge for me: I had just started to get everything right in my own business, and here I was, starting all over again. But I was hooked on the subject, and times were changing. A new, young, ambitious President, Vladimir Putin, had just arrived. There was a renewal of the team, huge tasks of business development were solved - first of all, the most important sector of business: small and medium-sized enterprises. Those decisions are still bearing positive fruit, despite all the twists and turns around Russia.

As a systems engineer, I built a new, relevant matrix of interaction between the state and business. We prepared a number of draft laws, including simplified taxes for small businesses, and initiated the creation of business associations: large (RSPP Board Bureau), medium-sized (Delovaya Rossiya), and small (OPORA Rossii). It was business that became the main creative force in the atmosphere of the early 2000s. I am referring to measures to preserve production, personnel, and the transition to other legislative rails of long-term development, etc. The era of "shock therapy", thank God, was coming to an end.

Systemic, infrastructural stable development for decades ahead was required. All of us in the Administration of the President of Russia, regardless of our positions, were engaged in this with great enthusiasm.

Patriotism should be taught, and it should be done systematically, delicately, honestly, and without hypocrisy - by the personal example of parents in the family, teachers at school and university, and representatives of the authorities in their respective places.



Patriotism should be taught, and it should be done systematically, delicately, honestly, and without hypocrisy. By the personal example of parents in the family, teachers at school and university, and representatives of the authorities in their places.

- **Which role do you feel you embody more: entrepreneur, public figure, or politician? How do you perceive yourself?**

- When I joined the civil service, I left business, although I miss the lively entrepreneurial atmosphere. Immersing myself in the work of public organisations and associations, I suddenly realised that the skills I had developed allowed me to do much more. My activity in this sphere was noticed. By a decree of the President of the Russian Federation, I was approved as a member of the Public Chamber of the Russian Federation and headed the Commission on Social Issues and Demographic Policy.

At that time (and even now) it was the most difficult commission: we identified thousands of appeals, many injustices, and lacunas of legislation; we prepared our proposals, including the creation of an alimony fund. Its essence is that women who cannot wait for payments from their fathers receive money from a fund specially created for this purpose. Subsequently, the state, having all the tools to influence debtors, returns the money to the fund. This project was never realised, to my deep regret, but it is still relevant today.

In addition, I have worked in many public institutions: the HRC, ASI, Business Russia, and the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. I was also a member of the boards of trustees of educational, social, and patriotic organisations.

There was so much work that my schedule was timetabled by the minute. I had no time for reflection; I was always guided by the motto: "Do what you have to do, and it will be as it should be"!

Variety and change of activities are essential for looking at problems from the right angle. In this sense, it is easier for me: education, a variety of tools and skills for solving complex problems allow me to apply different algorithms - mathematical, legal, and juridical, - as well as communication and community involvement skills, business approaches, and sometimes purely everyday ones, accumulated over the years.



It will be you and me, and no one else, who will protect the national interests of the country - the future of our children and grandchildren. This has always been the case and will always be the case. It is important to do this in all spheres: in the economy, in diplomacy, on the battlefield, in demography, and in culture.

- How did your political career begin? What do you see as your mission as a deputy?

- I was elected as a deputy to the State Duma of the Russian Federation and became the first deputy chairman of the State Duma Committee on Housing Policy and Housing and Utilities, where I fully immersed myself in this extremely complex subject. We initiated 67 laws, many of them crucial, regulating for the first time ambiguous topics such as capital repairs and the sources of its financing. Everyone became flat owners. But who should repair the dilapidated housing, communal, and social infrastructure? My knowledge of legislative work came in handy later on, as it is the key to uncovering problems that directly affect the daily lives of ordinary people, my constituents.

Legislators manage to expand many bottlenecks. A small example: by supporting the construction of a low-rise village in the Orenburg region, we were able to solve the housing problem of hundreds of families, and the demographic effect was even higher - within a few years, eleven classes of first-graders went to school there! This is a practical, tangible, visible result! Everything is interconnected. In politics, it's the long horizons, the systematic nature, and the thoughtfulness of each step that are interesting, much like chess.

Now I am a deputy of the Moscow City Duma, heading the Commission on Urban Planning, State Property, and Land Use. I am responsible for the quality of our laws, their consistency, fairness, and relevance to Muscovites, property developers, and the executive branch. Moscow is rapidly developing at an unprecedented pace. Therefore, we need to develop legislation that identifies and eliminates loopholes that create opportunities to violate the law and undermine citizens' trust in the state, which fosters legal nihilism. However, I am convinced that the mission of a deputy is broader than just working to improve legislation. My assistants and I hold many receptions and participate in yard meetings and assemblies, where residents come with their specific problems. Many of these issues have accumulated over the years and initially seem unsolvable. But by working step by step, you unravel the tangle of problems and realise that it is possible to change the situation - and this brings greatest joy.

There are no unimportant questions in the deputy's work, as each person who addressed their query is vitally important. The social well-being of the district's residents depends on the fulfilment of instructions and promises. Everything is interconnected: when you start to deal with noise complaints at night, you often have to solve a number of related problems, and together, this gives people a feeling of care and their personal participation in improving the world around for the better.



Don't be afraid to change, admit your mistakes, and search for yourself. Always learn - this is the key to interest in life and always new perspectives.

- **Were there mentors and teachers in your life who had a significant professional and personal impact on you? What important advice have you remembered, and how have you applied it in your life?**

- I was also fortunate enough to study under Sergey Petrovich Kapitsa. He was my lecturer at MIPT and the scientific director of the working group on demography, where we investigated the phenomenon of the "Russian Cross" that developed in Russia in the 2000s - the dramatic excess of the number of deaths, reaching 1 million people per year, over the number of births. Our report formed the basis of a new demographic policy that introduced maternity capital, benefits, and subsidies for families with children. The positive results are still being felt today.

My mentor was Iosif Arkadyevich Boguslavsky, Doctor of Technical Sciences, Professor, State Prize winner (the course "Efficiency of Special Systems"), and the author of the so-called "Kalman filters" and many other discoveries, which were classified at that time. As a result, the Nobel Prize was awarded only to Rudolf Emil Kalman.

Another outstanding person with whom life has brought me together is Evgeny Maximovich Primakov, with whom I worked during the period he headed the Russian Chamber of Commerce and Industry. The main lesson they taught me was to follow my own path, not to bend to circumstances, to be a true patriot of my homeland, and to believe in myself. That's what I strive to do. Yevgeny Maksimovich and I often discussed the possibility of using a systematic approach and mathematical methods in international politics. Thus, we explored situational analysis with the help of correlation matrices to solve complex international problems.



In the modern world, tectonic changes are taking place before our eyes. Therefore, the new generation will see very dynamic and, in its own way, interesting years and will have a tremendous experience of reformatting human life, which has never been seen before.

- **In your opinion, what role does patriotic education of the youth play?**

- It is an important question. I always say that patriotism should be taught, and it should be done systematically, delicately, honestly, and without hypocrisy. By the personal example of parents in the family, teachers at school and university, and representatives of the authorities in their places. Today, to be a patriot means to participate in the life of the country, to help its development, and to keep pace with it. And, believe me, only a person who loves his family, his work, and his country can be happy. Then there will be real harmony. Only you and I can make the country and our street better. There are no other people around. Accordingly, the demand is, first of all, from ourselves. But this should be taught; this feeling should be nurtured. This is civic responsibility, patriotism. There is no need for unnecessary pathos; we need painstaking, daily, quiet creative work.

It will be you and me, and no one else, who will protect the national interests of the country - the future of our children and grandchildren. This has always been the case and will always be the case. It is important to do this in all spheres: in the economy, in diplomacy, on the battlefield, in demography, and in culture. Unfortunately, the world is not yet able to live in conditions of full convergence of countries, peoples, and ideas. This imperfection leads to wars and other types of conflicts. Russia has to defend its interests in all directions and be as effective as possible in this.

It is good that you study at a university where they explain the logic of state decisions and teach you to think about cause-and-effect relationships in international politics and economics. I often meet with Moscow schoolchildren, with children from Moscow youth chambers; I try to talk about complex things - the objective transformation of the world that is taking place now - in simple words. I discuss personal assistance to our soldiers at the front, as well as to ordinary Russian people and Orthodox clergymen who have suffered during the armed conflict. I consider this work to be very important and necessary at this time.



There are no unimportant questions in the deputy's work, as each person who addressed their query is vitally important. The social well-being of the district's residents depends on the fulfilment of instructions and promises.

- **What would you wish for our students based on your life experience?**

- I am always interested in life. In the modern world, tectonic changes are taking place before our eyes: in the technological order (the world is entering the era of advanced artificial intelligence), in geopolitical terms (the world is changing the accents in its structure, moving away from monopolarity), in the issues of philosophical understanding of social existence (the dominant capitalist system is obviously no longer effective in the new digital world), and in the issues of medicine (effective drugs capable of defeating cancer and other complex viruses are being actively introduced). Therefore, the new generation

will see very dynamic and, in its own way, interesting years and will have a tremendous experience of reformatting human life, which has never been seen before.

I wish you to find your interest in life - the world is so diverse and amazing! Don't be afraid to change, admit your mistakes, and search for yourself. Always learn - this is the key to interest in life and always new perspectives. And be sure to believe in yourself, and you will succeed! Thank you.

About the author:

Elena L. Nikolaeva - Deputy of the Moscow City Duma, Chairperson of the Commission on Urban Planning, State Property and Land Use, 15/29 p.1 Strastnoy Boulevard, Moscow, Russia, 127994.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest.

Funding: the study was not sponsored.

For citation: Nikolaeva E.L. Active life position and patriotism: the foundations of education of modern youth. *International Business Journal*, 2024, no. 2(8), pp. 126-133

Received for publication: 19 July 2024

Accepted for publication: 30 July 2024



МБ