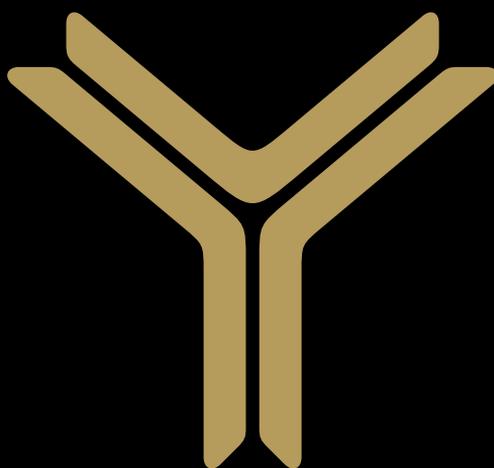


МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС
ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



МБ

№3(9) 2024
Volume 3(9)



МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

3(9) 2024

Volume 3(9)

СОДЕРЖАНИЕ

- 3 **В.В. Шаповалов**
Приветственное слово главного редактора
- 5 **Е.К. Волкова**
Направления совершенствования кредитной поддержки обрабатывающей промышленности в союзном государстве Беларуси и России
- 33 **Т.Ю. Кожевникова**
Управление опытом сотрудника: международные практики
- 47 **К. Каххарова**
Классификация проблем и рефлексивных навыков в качестве определяющих факторов эффективности сложных консалтинговых проектов
- 78 **О.В. Казнина**
Экоупаковка как основной элемент продвижения экологичного потребления
- 93 **Л.И. Дмитриченко**
Экономический потенциал донецкой народной республики: аспекты интеграционного процесса
- 110 **М. Конедера**
Муниципалитеты БРИКС как основная площадка для обсуждения вопросов
- 118 **А.М. Любимов**
Карьера без границ: как случайности формируют судьбу

CONTENTS

- 3 **Vladimir V. Shapovalov**
Welcome speech by the Editor-in-Chief
- 5 **E.K. Volkova**
Directions for Improving Credit Support for the Manufacturing Industry in the Union State of Belarus and Russia
- 33 **Tatiana Yu. Kozhevnikova**
Employee Experience Management: International Practices
- 47 **C. Kachcharova**
Classification of Problems and Reflective Skills as Determining Factors in the Effectiveness of Complex Consulting Projects
- 78 **O.V. Kaznina**
Eco-Packaging as a Core Element in Promoting Ecological Consumption
- 93 **Liliya I. Dmytrychenko**
Economic Potential of the Donetsk People's Republic: Aspects of the Integration Process
- 110 **M. Conedera**
Minterconnectivity Among BRICS Municipalities as a Key Aspect of the Broader Discourse on Urban Development and Governance
- 118 **A.M. Lyubimov**
A Career Without Borders: Like Accidents Shaping the Destiny

Редакционный совет

Главный редактор

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

Выпускающий редактор

Чикова Анастасия Евгеньевна, преподаватель кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства, научный сотрудник Центра прикладных исследований факультета международного бизнеса, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации, Россия

Редакционная коллегия

Глазьев Сергей Юрьевич – академик Российской академии наук, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Россия

Миловидов Владимир Дмитриевич – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой международных финансов, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации, Россия

Ноздрева Раиса Борисовна – заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, Россия

Солодилова Наталья Зиновьевна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Проектный менеджмент и экономика предпринимательства», директор Института экосистем бизнеса и креативных индустрий, главный редактор журнала «Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика», Уфимский государственный нефтяной технический университет, Россия

Роберто де Андраде Медроньо – ректор Федерального университета Рио-де-Жанейро, Бразилия

Эрнесто Таволетти – доктор наук в области экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, доцент кафедры управления бизнесом, международной бизнес-стратегии и международного маркетинга, Университет Мачераты, Италия

Корректор – Громов Михаил Сергеевич

Компьютерная верстка – Волков Дмитрий Евгеньевич

© МГИМО МИД России

Учредитель: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС 77-85482 от 27.06.2023 г.

ISSN-Online 2949-639X. Выходит 4 раза в год

Адрес редакции:

119454, Москва, проспект Вернадского, д. 76, каб. 2037

Тел.: 8 (495) 229-54-20

веб-сайт: www.ibj.mgimo.ru

e-mail: ibj@inno.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, Russia

Commissioning Editor

Anastasia E. Chikova, Lecturer at the Department of Economic Policy and Public-Private Partnership, Researcher at the Centre for Applied Research, Moscow State Institute of International Relations (University) of the MFA of the Russian Federation, Russia

Editorial Team

Sergey Y. Glazyev – Academician of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Theory and Methodology of State and Municipal Management, Lomonosov Moscow State University, Russia

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, Russia

Raisa B. Nozdreva – Honored Scholar of the Russian Federation, Doctor of Economics, Professor, Russia

Natalia Z. Solodilova – Doctor of Economics, Professor at the Department “Project Management and Entrepreneurship Economics”, Director of the Institute of Business Ecosystems and Creative Industries, Editor-in-Chief of the journal “Bulletin USPTU. Science, Education, Economy. Series Economy”, Ufa State Petroleum Technical University, Russia

Roberto de Andrade Medronho – Rector of the Federal University of Rio de Janeiro, Brazil

Ernesto Tavoletti – Doctor of Economics and Management of Enterprises and Local System, Associate Professor at the Department International Marketing and International Business Strategy, University of Macerata, Italy

Proofreading - Mikhail S. Gromov

Computer layout - Dmitry E. Volkov

© Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation The Founder: Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation

The Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media

Certificate of registry ЭЛ No ФС 77-85482, 27 June 2023

ISSN-Online 2949-639X. Published four times annually

The Publisher Address:

119454, Moscow, Prospect Vernadskogo, 76, office 2037.

Phone: +7 (495) 229-54-20

URL: www.ibj.mgimo.ru

e-mail: ibj@inno.mgimo.ru

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ ЖУРНАЛА «МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС»!

С радостью представляю вашему вниманию новый номер журнала «Международный бизнес», в котором вы сможете ознакомиться с уникальными статьями, охватывающими широкий спектр актуальных исследований, посвященных важнейшим аспектам менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности в условиях меняющегося мира.

В данном номере кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита Белорусского государственного университета Е.К. Волкова (Республика Беларусь) анализирует показатели кредитной поддержки реального сектора экономики в Беларуси и России, отмечая важность участия банков в кредитовании обрабатывающей промышленности для внутреннего развития государств.

Кандидат экономических наук Т.Ю. Кожевникова рассматривает управление опытом сотрудников как важный аспект ведения бизнеса, который позволяет компаниям привлекать и удерживать таланты, повышая производительность и качество обслуживания. В статье анализируются методики диагностики данной системы, требования к руководителям в части управления опытом, а также влияние стиля управления на формирование позитивного опыта у сотрудников.

Управляющий партнер немецко-российской ГК ATG-CNT Consult, эксперт в области системного организационного консалтинга К. Каххарова (Федеративная Республика Германия) анализирует проблемы реализации консалтинговых проектов в корпоративном секторе и предлагает механизмы улучшения качества консалтинговых услуг в условиях возрастающей сложности бизнес-среды.

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой МГИМО МИД России О.В. Казнина рассказывает о значении экоупаковки как важного элемента современного маркетинга, подчеркивая ее роль в обеспечении экологической устойчивости брендов и привлечении экологически сознательных потребителей.

Заведующий кафедрой экономической теории, доктор экономических наук, профессор Донецкого государственного университета Л.И. Дмитриченко исследует экономическое состояние Донецкой Народной Республики до вхождения в состав Российской Федерации и анализирует ресурсный потенциал республики по различным направлениям.

Независимый эксперт М. Конедера (Итальянская Республика) анализирует Международный муниципальный форум БРИКС как важное достижение в области международного сотрудничества.

Специальный гость номера, советский и российский журналист, теле- и радиоведущий, продюсер и президент телекомпании «ВИД» А.М. Любимов делится своим мнением о значении образования в личностном развитии, акцентируя внимание на принципах управления, саморазвитии и способности адаптироваться к изменяющимся условиям как ключевых факторах успешной карьеры в медиабизнесе.

Надеюсь, что материалы, опубликованные в журнале «Международный бизнес», станут для вас источником ценных знаний и вдохновят на новые интересные идеи. Желаю вам приятного чтения!

Главный редактор
журнала «Международный бизнес»
В.В. Шаповалов

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'С. Шаповалов', written over a large, stylized blue scribble.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ ПОДДЕРЖКИ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СОЮЗНОМ ГОСУДАРСТВЕ БЕЛАРУСИ И РОССИИ

Е.К. Волкова

кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов
Белорусского государственного университета, Минск, Беларусь
e-mail: gfu.vek@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-2368-0072

Аннотация. Статья содержит анализ показателей кредитной поддержки реального сектора экономики банковскими системами Беларуси и России (страны-члены Союзного государства). Особое внимание акцентируется на общественной значимости участия банков в процессе кредитования обрабатывающей промышленности в парадигме внутреннего государственного развития. Актуальность направлений исследования определяется высоким потенциалом синергии государства и банковской системы в части формирования условий инвестиционной активности и доступности финансовых ресурсов для предприятий с длительным циклом производства в условиях технологического отставания. По итогам исследования показана целесообразность дальнейшего качественного и количественного развития в этом направлении обеих банковских систем при действии механизмов государства развития, а также использование в этой части белорусского опыта.

Ключевые слова: банковская система, кредитование, обрабатывающая промышленность, денежно-кредитная политика, государство развития.

Поступла в редакцию: 23.08.2024
Принята к публикации: 06.09.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-5-32

ВВЕДЕНИЕ

В представленном исследовании расширен анализ развития банковской деятельности в макрорегионе Евразия в реалиях развития международных финансово-экономических и союзных отношений [1–5]. Детально рассмотрены тенденции участия банковских систем Беларуси и России в развитии внутренней экономики в части нефинансового сектора в целом и обрабатывающей промышленности в частности. Страны развиваются в том числе как члены Шанхайской

организации сотрудничества (ШОС), Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и Союзного государства Беларуси и России (далее – СГ). Основой законодательной базы интеграционного развития стран СГ является Договор о создании СГ от 08.12.1999 г. (далее – Договор) на принципе суверенного равенства государств-участников. В декабре 2024 г. исполняется 25 лет со дня заключения этого Договора, в котором предусматривается создание единого экономического, внешнеполитического, бюджетного и налогового пространства, объединение энергетических, транспортных и таможенных систем обеих стран. В статье 2 Договора содержится информация о такой цели СГ, как «создание единого экономического пространства для обеспечения социально-экономического развития на основе объединения материального и интеллектуального потенциалов государств-участников и использования рыночных механизмов функционирования экономики»¹.

В переходное время развития экономических отношений в высокотехнологичном информационном обществе повышается роль участия государства и банковской системы при формировании условий кредитной поддержки предприятий. На наш взгляд, новый этап развития прогрессивного общества с созидающим направлением прогресса может быть сформирован с целью конструирования контура будущего для улучшения жизни людей в условиях информационного общества. Технологии такого типа общества при их гармоничном использовании могут помочь усилить потенциал реализации способностей людей. Производительность труда может быть существенно повышена при развитии процессов автоматизации, роботизации, внедрении новых инженерных, информационно-коммуникационных (ИКТ), аддитивных, нано-, био- и цифровых технологий. Рядом ученых (в том числе учеными научной школы стратегического планирования Ведуты Н.И.) рассматриваются широкие возможности использования механизмов планирования и управления развитием усложнившейся экономики с использованием метода последовательных приближений (итераций) при составлении планов (построение межотраслевых балансов с применением возможностей экономической кибернетики на новом витке развития и доступности ИКТ).

Применение технологий повышает уровень разделения труда в экономической системе, появляется больше возможностей для получения добавленной стоимости, которая в ней образуется. Известно, что доход государств исторически формировался из таких источников, как природная рента, добавленная стоимость, включение иных государств и их природных ресурсов в зону управления экономически развитых стран. Максимальный уровень добавленной стоимости всегда формируется в отраслях с высоким уровнем передела, представленных

¹ Договор о создании Союзного государства от 8 декабря 1999 года. Посольство Республики Беларусь в Российской Федерации. URL: https://russia.mfa.gov.by/ru/bilateral_relations/sojuz/legal_acts/a8c7dec6793bf47e.html (дата обращения: 20.08.2024).

высокотехнологичной обрабатывающей промышленностью. Цивилизационное развитие народов происходит в государствах, преумножающих свое могущество именно освоив высокопередельное производство новых и традиционных продуктов, видоизменяя первично добытое природное сырье. К потенциалу природной ренты высокоразвитым обществом добавляется новая стоимость. Применение новых технологий, в том числе информационных повышает энергоэффективность человеческого труда и формирует цивилизационное преимущество развития. При этом чем сложнее экономика в целом, тем более требуется максимальное включение механизма минимизации рисков, в том числе повышение качества финансовой поддержки процессов цивилизационного развития общества.

Начиная с XVI века, экономическую жизнь общества в капиталистической, социалистической и смешанной формациях фактически определяли, на наш взгляд, два главных фактора:

1. *Непрерывный процесс расширения воспроизводственного контура стран-лидеров на основе эффективных экономических моделей с включением в него зависимых экономик других стран* (при капитализме – метрополии как субъекты управления и колонии (неоколонии) с несубъектным развитием). В XX-XXI вв. это происходит на основе действия макроэкономической политики Вашингтонского консенсуса. Эта глобальная стратегия конкуренции подразумевает развитие ограниченного круга стран с использованием ресурсов развивающихся стран и превентивное усиление неравенства. Активно развивается и поддерживается, в том числе и военно-политическими методами, международная торговля, но внедрение технологий ограничивается достаточно узким их кругом в интересах ТНК и ТНБ.

Вторым полюсом развития в XX-XXI вв. стал Совет экономической взаимопомощи (СЭВ), реализовавший качественно новую стратегию сотрудничества союзных стран – совместное развитие макрорегиона с защитой внутреннего рынка и снижением уровня неравенства. В короткий период планируемого развития СЭВ интенсивно внедрялись технологии для развития макрорегиона Евразия и стран иных макрорегионов. Официально СЭВ действовал в период 1949–1991 гг. Далее эту стратегию принял к развитию Китай, усовершенствовав ее для управления усложнившейся экономической системой и поддержав сотрудничество в сферах инвестиций и международной торговли со страной-инициатором политики Вашингтонского консенсуса. Таким образом, текущее глобальное развитие видоизменяется в условиях двухполюсной конкуренции и одновременно сотрудничества экономических систем с различной стратегией развития.

2. *Эффективность действия механизма компенсации рисков и финансовой поддержки производителей инновационной продукции.* Научно-технический процесс всегда являлся драйвером цивилизационного развития общества при эффективном развитии любых экономических систем [7]. В условиях капиталистической системы стратегическим преимуществом стала эмиссия мировой резервной валюты с формированием эмиссионного дохода. В настоящее время

эмитированные деньги в форме виртуальных цифр практически бесплатны для государства-эмитента мировой резервной валюты, что дает ему стратегическое преимущество при принятии миром условий этой системы и наличии эффективных драйверов ее развития. В иных случаях (в настоящее время, в условиях кризиса воспроизводства капитала, при достижении пределов роста индустриального технологического уклада) новые государства, заявляющие планы на лидерство, инициативно проводят субъектную политику управления развитием экономики. Без формирования привлекательных условий совместного развития для потенциальных союзников, достаточного рынка сбыта продукции, суверенной эмиссии денег, эффективной энергетики, самостоятельного ценообразования на биржевые активы и защиты суверенитета в рамках макрорегиона такая цель, на наш взгляд, не может быть достигнута.

На всех этапах развития общества в условиях НТП банки являлись финансовыми посредниками, минимизирующими риски предпринимателей посредством авансирования процессов производства (инвестирование в новое дело) и дальнейшей кредитной поддержки (предоставление оборотных средств) с взаимовыгодным использованием эффекта кредитного мультипликатора. Экспоненциальный рост развития общества в переходном периоде к новому технологическому укладу всегда поддерживается государствами, которые создают и поддерживают в первую очередь отрасли обрабатывающей промышленности на новом витке развития НТП. Термин «технологический уклад» определен в [7] как «целостный комплекс технологически сопряженных производств, представляющий собой макроэкономический воспроизводственный контур, охватывающий все стадии переработки ресурсов и соответствующий тип непроизводственного потребления». Государства, которые не принимают активного участия в этих процессах, а поддерживают лишь догоняющее развитие, несут бремя повышенных затрат на деградирующее производство и, как следствие, серий девальвации национальной валюты и роста неравенства.

Создание макроэкономических условий для инвестиций во внутреннюю экономику страны и пропорционального развития производственной и банковской систем становится важнейшей задачей государства в условиях монополизации капитала в мировом масштабе и разрушительного характера спекулятивных инвестиций при избыточной эмиссии резервных валют для поддержки конечного розничного спроса. Актуальность формирования предпосылок для субъектного развития Беларуси и России в условиях СГ, а также участия в этом процессе банковских систем определила тему исследования. Кроме научных публикаций по теме исследования для иллюстрации исследуемых процессов мы использовали статистическую информацию из открытых источников, в том числе представленную НБ РБ и ЦБ РФ.

ИССЛЕДОВАНИЕ

1. Деятельность банковских систем в национальной (государственной) парадигме (развитие внутренних рынков и модернизация обрабатывающей промышленности). Главной парадигмой этой модели является планирование и управляемое развитие экономики в целях роста благосостояния коренных и союзных народов. Такое развитие исторически является более эффективным при общественной собственности на средства производства в условиях конкуренции со странами-бенефициарами глобальной парадигмы развития. Основные возможности поддержки инновационного развития экономики в глобальной парадигме имеются в области действия денежно-кредитной политики крупнейших государств, осуществляющих контролирующие функции в мировой экономике посредством эмиссии повсеместно используемых резервных валют и установления их привлекательной стоимости на финансовых рынках. Как правило, базовые кредитные ставки в этих государствах ниже 5% годовых, государственные субсидии на развитие промышленности крупнейших государств достигают 25% от общего объема инвестиций, действует механизм максимизации биржевой капитализации стоимости активов ТНК за счет сформированного механизма притока капитала в мировые финансовые центры и завышенной оценки рынком их нематериальных активов (патентов) при кризисах на финансовых рынках развивающихся стран.

Новыми драйверами суверенного (субъектного) развития государств в мире становятся человеческий интеллект, поддержанный цифровыми алгоритмами (названный искусственным интеллектом), и безопасность, в том числе энергетическая и продовольственная. По данным Европейской Комиссии² значение глобального инвестиционного индекса (GII), который основан на данных по инвестициям 2500 крупнейших корпораций из 43-х стран мира (1 249 млрд евро или 86% мировых инвестиций в НИОКР в 2023 г.), распределилось в общем объеме этих инвестиций следующим образом:

1 место – США (42 % инвестиций в НИОКР, тенденция роста);

2 место – Китай (17,8%, тенденция роста) и Евросоюз (17,5% инвестиций в НИОКР, тенденция снижения);

3 место – Япония (9,3% инвестиций в НИОКР, тенденция снижения);

4 место – иные страны (в совокупности), в значительной мере – Индия, Турция, Бразилия и Индонезия (13,4 % инвестиций в НИОКР, тенденция снижения).

Ключевыми инициаторами крупнейших инвестиций в НИОКР в 2020-е годы являлись технологические ТНК (драйвер – информационные технологии), фармацевтические компании и лидеры автомобилестроения. В меньшей степени

² The 2023 Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission. URL: https://iri.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/contenttype/scoreboard/2023-12/Scoreboard%202023_%20infographics_v2.pdf (дата обращения: 20.08.2024).

инвестиции направляются в развитие технологий строительства, сельского хозяйства и финансовые технологии. Наряду с этим, мировая экономика с доминированием крупнейших государств находится в глубоком кризисе перепроизводства. Это, например, подтверждается низкими значениями индексов деловой активности в промышленности (ниже 50%) и розничных продаж (околонулевые значения) стран, представленных на рис. 1 и 2 (кроме России – линия синего цвета с незначительной, но долгосрочной тенденцией роста значений показателя).

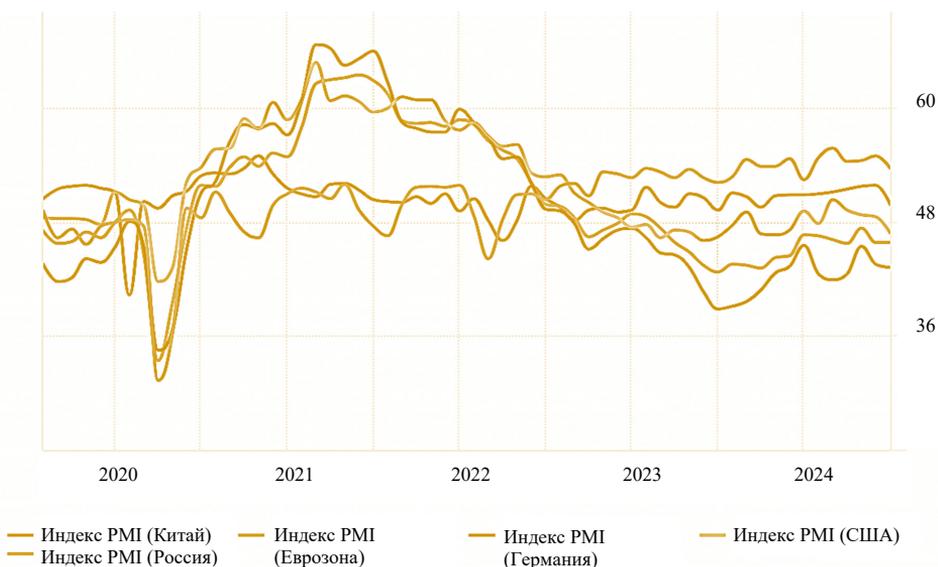


Рисунок 1. Долгосрочная динамика индекса деловой активности в промышленности РФ, США, Китая, Еврозоны, Германии, в %.

Figure 1. Long-term dynamics of the index of business activity in industry in Russia, USA, China, Eurozone, Germany, in %.

Источник: составлено автором на основе: Индекс деловой активности в обрабатывающей промышленности. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/manufacturing-pmi> (дата обращения: 20.08.2024).

Кроме того, на наш взгляд, в условиях роста мировой долговой нагрузки, с текущим значением 333% от мирового ВВП, и наличия потенциала снижения в будущем эффективности биржевого механизма для стерилизации избыточной денежной массы в долларах в стране-эмитенте резервной валюты уже предлагают дополнительные меры для поддержания стабильности резервной валюты с использованием криптовалют как резервного актива для ФРС США³.

³ Синтия Ламмис: «США освободятся от долгов с помощью биткоина». Bits.media. URL: <https://bits.media/sintiya-lammis-ssha-osvobodyatsya-ot-dolgov-s-pomoshchyu-bitkoina> (дата обращения: 20.08.2024).

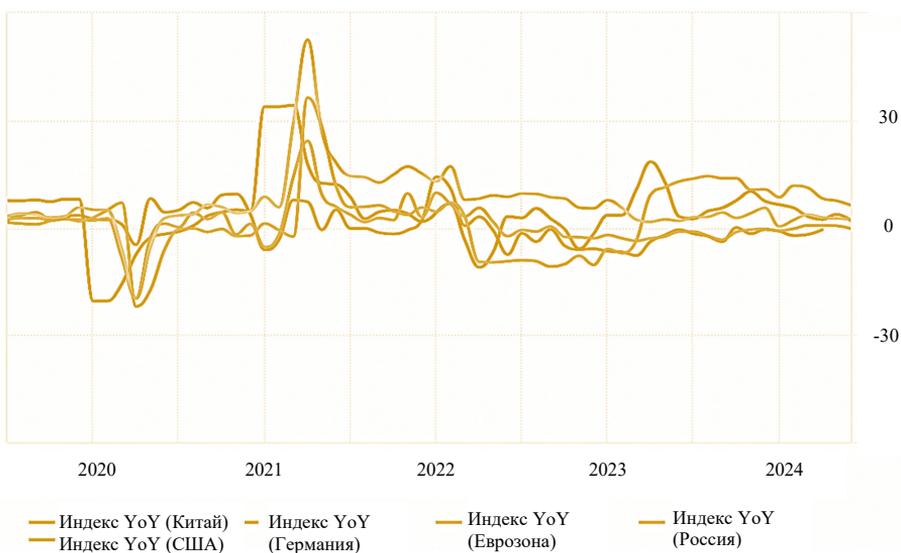


Рисунок 2. Динамика индекса розничных продаж в РФ, США, Китае, Еврозоне, Германии (в %, год к году).

Figure 2. Dynamics of the retail sales index in Russia, USA, China, Eurozone, Germany (in %, year-on-year).

Источник: составлено автором на основе: Индекс розничных продаж. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/retail-sales-annual#> (дата обращения: 20.08.2024).

В условиях близости к рецессии стран, ранее являвшихся донорами капитала для страны-текущего мирового лидера, в настоящее время испытывающей в условиях роста реальной инфляции невозможность избыточной эмиссии резервной валюты, отток капитала в пользу последней становится затруднительным. Центральные банки крупнейших стран одновременно с действиями по внедрению национальных цифровых валют на платформе Банка международных расчетов наращивают объемы покупки золота при повышении цены на этот актив, исторически являвшийся деньгами. Иными словами, модель стимулирования конечного спроса в мировой экономике за счет роста долгов (в значительной степени обеспечивающих эмиссию резервных валют) и перетока капиталов в мировые финансовые центры при текущей реальной отрицательной норме прибыли в реальном секторе уже не является эффективной для ее бенефициаров. Преимущества этого механизма являются исчерпанными. Повышаются риски рецессии в крупнейших странах, индикатором которых, при прочих равных условиях, являются случаи приближения инверсии кривых доходностей облигаций на ключевых финансовых рынках. Кроме того, в условиях рисков рецессии во взаимосвязанной экономике двух крупнейших по уровню ВВП стран мира возможно повышение волатильности при усилении конкуренции между ними за новые рынки сбыта, в том числе в регионе Юго-Восточной Азии.

Данные рисунков 1 и 2 свидетельствуют о том, что в экономике России при существенном спросе на инвестиции в производство и росте потенциала конечного розничного спроса (даже замедленного в 2024 г. в условиях рестрикционной денежно-кредитной политики) имеются новые точки роста в случае максимальной активизации механизмов нивелирования технологического отставания. Эти же положительные тенденции роста соответствующих индексов подтверждаются статистическими данными в экономике Беларуси. По данным Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), темпы роста индекса обрабатывающего производства в РФ и РБ за период январь-июнь 2024 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. достигают уровня 108%⁴.

В вышеуказанных условиях повышается роль банковской системы государства, формирующего субъектный план развития. В реальном секторе экономики исторически сформировано множество отраслей, где именно банки традиционно выполняют роль финансового посредничества, помогая модернизировать эти отрасли до уровня гармоничного развития с применением технологий, первоначально поддержанных государством из бюджета и крупнейшими корпорациями из прибыли. Ожидаемой целью деятельности банковской системы государства с релевантной программой действий в условиях возникновения новых беспрецедентных возможностей развития внутренней экономики является эффективное финансовое посредничество. Таким образом, формируются предпосылки развития внутренней экономики развивающихся стран, укрепляющих субъектные союзы в макрорегионах.

2. Обоснование значимости общественной роли банковских систем в развитии внутренней экономики. Положительными моментами гармоничного сотрудничества банковской системы, нефинансового сектора экономики и населения страны являются в существенной степени следующие:

1. Финансовое посредничество банков снижает транзакционные издержки взаимодействия инвесторов и заёмщиков на рынке долгового финансирования. Технические и юридические издержки выдачи займов сокращаются за счёт эффекта масштаба и стандартизации операций в банках. Банки решают проблему асимметрии информации об объектах кредитования за счёт профессиональной оценки рисков заёмщиков. Это подтверждается фактами контроля доли просроченных кредитов в кредитном портфеле на уровне, как правило, ниже 5% и формированием системы управления как ожидаемыми, так и непредвиденными кредитными рисками.

2. Диверсификация рисков при формировании кредитного портфеля (совокупный доход коллектива вкладчиков с минимальным риском).

⁴ Об основных социально-экономических показателях Евразийского экономического союза (январь-июнь 2024г.). URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/dep_stat/econstat/brief_indicators/Brief_indicators2024_06.pdf (дата обращения: 20.08.2024).

3. Наличие потенциала релевантного применения механизма кредитного мультипликатора в интересах внутренней экономики и широкого спектра клиентов (синергия финансов и производства для цивилизационного развития текущего и следующих поколений).

4. Вклад в экономический рост страны (измеряется с применением показателя отношения кредитов реальному сектору к ВВП страны).

5. Регулирование деятельности банковского сектора и государственное гарантирование возврата вкладов населения.

6. Практика субсидирования государством части стоимости заимствований в банках в приоритетных секторах развития экономики, оздоровления и санации системно значимых банков.

7. Постоянная реализация приоритета высокотехнологичного развития в банковской практике по всему миру, направленная на повышение качества услуг, аналитики и скорости международных расчетов.

Высокая эффективность оборота ресурса банка как части банковской системы, традиционно обусловленная существенным и недорогим кредитным плечом (финансовым рычагом) по счетам населения и бизнеса, для подтверждения высокой результативности участия банковской системы в экономическом росте страны должна, на наш взгляд, коррелировать с рентабельностью в обрабатывающей промышленности как основном локомотиве экономики страны в новом технологическом укладе. В обмен на предоставление банкам преимущества использования финансового рычага, когда обязательства (с учетом наличия в пассиве постоянно возобновляемых «бесплатных» ресурсов общества), как правило, многократно превышают его собственный капитал, а также на факт роста безналичных расчетов с помощью банковской системы, *экономические субъекты ожидают от банков качественного (созидательного) выполнения в экономике функций финансового посредничества.* В табл. 1 показан пример расчета показателя рентабельности капитала собственников банка (ROE) с учетом использования эффекта финансового рычага.

Таблица 1. Расчет значений показателя ROE при использовании банком финансового рычага

Table 1. Calculation of ROE values when the bank uses financial leverage

Финансовый рычаг банка (Leverage = отношение активов к собственному капиталу)	Рентабельность активов (ROA, среднее мировое значение)	Лимит потерь (ROA * Leverage)	Рентабельность капитала (ROE = ROA * Leverage (без учета риска)
10	2%	10,0%	20%
11	2%	9,1%	22%
12	2%	8,3%	24%
13	2%	7,7%	26%
14	2%	7,1%	28%
15	2%	6,7%	30%

Источник: составлено автором.

В дополнение к подобному расчету при прогнозировании ожидаемой доходности для акционеров, скорректированной на вероятность дефолта банка в случае реализации предельных потерь, используются статистические методы. Как правило, эффект от использования финансового рычага в условиях ограничивающего влияния кредитных рисков резко снижается после достижения им значения 13 и выше и значения ROE имеют потенциал коррекции до уровня ниже нуля. Это обуславливает установление регулятором нормативов собственного капитала банка для защиты средств клиентов в случае высоких риск-аппетитов собственников кредитных организаций.

Таблица 2. Динамика показателей рентабельности активов и капитала банковской системы РФ

Table 2. Dynamics of return on assets and capital in the Russian banking system

Статья баланса	01.01.23 (трлн руб.)	01.01.24 (трлн руб.)	01.04.24 (трлн руб.)	01.07.24 (трлн руб.)	01.07.24 (% к валюте баланса)
Всего обязательства и капитал	135	168	172	177	100%
Всего балансовый капитал	12	14	15	15	9%
Накопленная прибыль прошлых лет	7	6	9	9	5%
Чистая прибыль текущего года/ периода	0,2	3,3	0,9	1,8	1%
ROA	0,1%	2%	–	–	–
ROE	1,7%	25%	–	–	–

Источник: составлено автором на основе: Статистические показатели банковского сектора РФ. ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 20.08.2024).

На фоне прибыльности деятельности банковской системы РФ (табл. 2) с высокой долей государственных банков (более половины совокупного капитала), в 2023 г. согласно данным исследования⁵, при общем росте промышленного производства в РФ (+3,6%) даже на фоне увеличения объемов государственного заказа убыточными отраслями стали 7 высокотехнологичных отраслей. Среди них автомобильная промышленность, (рентабельность – минус 11%), деревообработка (минус 5%), производство железнодорожного транспорта, авиатранспорта, судов (минус 2%). На низком уровне (от 5 до 10%) в 2023 г. была зафиксирована рентабельность производства компьютеров, электронных и оптических изделий (в т.ч. производство полупроводниковой продукции, микросхем и радиолокационного оборудования) и готовых металлических изделий.

⁵ Лидеры и аутсайдеры в промышленности РФ. Росбизнесконсалтинг. URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/07/2023/64c117a69a7947c3f8456771> (дата обращения: 20.08.2024).

Антироссийские санкции со стороны крупнейших развитых стран способствовали росту рентабельности деятельности (от 10 до 18%) в отраслях, ориентированных на потребительский рынок (замещение иностранных торговых марок), а также в химической отрасли – наиболее технологичной из сырьевого сегмента экономики. В положительной зоне достаточной рентабельности (превышающей доходность безрисковых государственных облигаций) остаются предприятия-экспортеры сырья с низкой степенью передела (выше 12%).

Средний уровень рентабельности реализованной продукции в промышленности Беларуси, по данным НБ РБ, в 2022 г. составлял 13,5%, в 2023 г. не превышал 12%. Этот уровень приближен к уровню рентабельности собственного капитала банковской системы (15%), что свидетельствует о возможности применения опыта экономической политики Беларуси в этой части.

Показателем-индикатором качества финансового посредничества банковской системы может быть корреляция доли кредитов в реальном ВВП предприятиям нефинансового сектора [6] и экономический рост в стране. Более точным индикатором может явиться доля кредитов высокопередельной обрабатывающей промышленности в ВВП страны (далее будет приведена динамика этих показателей для российской и белорусской банковских систем).

Таким образом, при планировании субъектного развития экономики СГ целесообразно использовать преимущества синергии банковской системы и реального сектора экономики.

3. Анализ вклада банковских систем России и Беларуси в развитие обрабатывающей промышленности с высокой добавленной стоимостью. Для оценки эффективности банковской деятельности для внутренней экономики необходим анализ вклада банковских систем государств-членов СГ в развитие промышленности с высокой добавленной стоимостью и получения ответа на вопрос: достаточно ли банки используют ресурсы для поддержки и развития высокотехнологичной экономики страны, учитывая тот факт, что денежные средства на текущих счетах клиентов являются для них практически бесплатными, а размер обязательных резервов по привлеченным ресурсам в настоящее время минимален? Отметим, что банковские системы обеих стран осуществляют кредитную деятельность в условиях высокой волатильности уровня инфляции. Наряду с этим, стабильность стоимости кредита в Беларуси даже с учетом инфляции в 2023 г., превышающей стоимость заимствований (рис. 3), способствует успешной деятельности обрабатывающих производств и эффективным результатам деятельности банковской системы. Рентабельность нормативного капитала банковской системы РБ колеблется в 2023-2024 гг. на уровне около 15% при высоких фактических значениях показателя достаточности нормативного капитала около 20%.

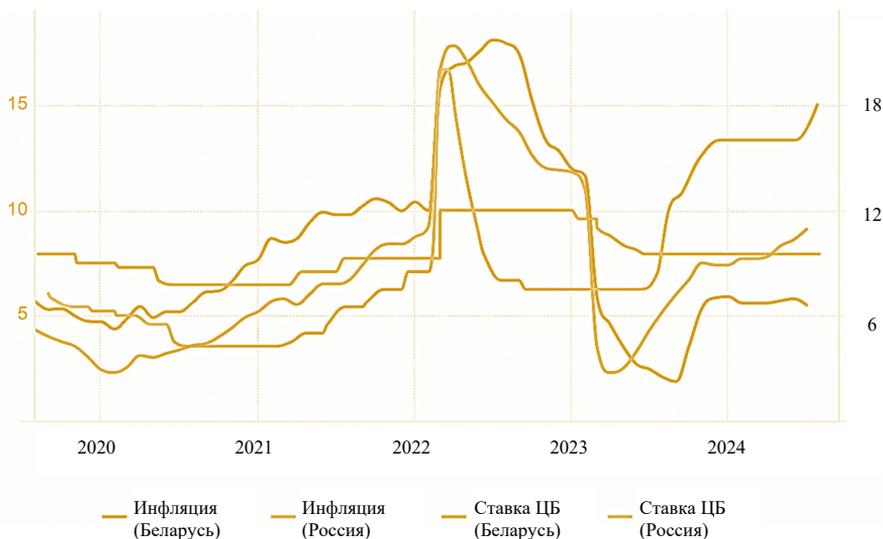


Рисунок 3. Динамика инфляции в РФ и РБ и ставки ЦБ РФ и НБРБ, % годовых.

Figure 3. Inflation dynamics in Russia and RB and CBR and NBRB interest rates, % per annum.

Источник: составлено автором на основе: Процентная ставка и инфляция в РБ. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/belarus/interest-rate#> (дата обращения: 20.08.2024).

Низкая и отрицательная рентабельность обрабатывающих производств России в 2023 г. получена, на наш взгляд, в том числе по причине высокой стоимости кредитных ресурсов банков и отсутствии полноценных мер защиты рынка от импорта аналогичной продукции в условиях недостаточной реализации эффекта мероприятий по импортозамещению.

Негативное влияние недостаточной эффективности совместных проектов СГ по импортозамещению в условиях высокой зависимости от рынков сбыта в РФ испытывает, на наш взгляд, и белорусская обрабатывающая промышленность. В условиях возрастания рисков и снижения рентабельности реализации продукции НБ РБ регулирует стоимость кредитных ресурсов путем повышения значений расчетной величины стандартного риска для новых кредитов юридическим лицам (с 10,8% в августе 2023 г. до 12,5% в августе 2024 г.).

Вышеуказанные факты целесообразно учитывать при активизации плана развития СГ в текущих условиях.

3.1. Банковская система России. Данные табл. 3 свидетельствуют о росте объемов денежных средств в российских банках на текущих счетах населения и корпоративных клиентов в 2024 г. (более 20% привлеченных клиентских ресурсов банков) и минимальных объемах обязательных резервов в центральном банке, что подчеркивает целесообразность усиления общественной роли банковской системы во внутренней экономике.

Таблица 3. Динамика обязательств и структура средств клиентов в российской банковской системе

Статья баланса	01.01.23 (трлн руб.)	01.01.24 (трлн руб.)	01.04.24 (трлн руб.)	01.07.24 (трлн руб.)	01.07.24 (% к валюте баланса)
Всего обязательств	123	154	157	161	91%
Средства клиентов (всего), из них	88	107	109	114	64%
Средства корпоративных клиентов, в т.ч.:	45	53	54	54	31%
депозиты	26	33	32	33	19%
средства на счетах	19	21	21	21	12%
Средства индивидуальных предпринимателей, в т.ч.:	2	2	2,1	2	1%
депозиты	0,3	0,7	0,7	0,7	0,4%
средства на счетах	1,7	1,3	1,4	1,3	1%
Средства физических лиц, в т.ч.:	37	45	47	50	28%
депозиты	23	30	31	33	19%
средства на счетах	14	16	16	17	10%
Обязательные резервы в ЦБ	0,1	0,3	0,5	0,5	0,3%

Источник: составлено автором на основе: Статистические показатели банковского сектора РФ. ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 20.08.2024).

По данным ЦБ РФ, остатки на клиентских счетах в 2023 г. показали значимый рост, в том числе средства на счетах юридических лиц выросли на 6,9 трлн руб., или на 14,7%⁶. Таким образом, рост объемов банковского кредитования в РФ в 2023 г. в среднем на 20% обусловлен ростом клиентских ресурсов. Вместе с тем эту динамику целесообразно корректировать на уровень инфляции. В 2024 г. инфляция в РФ, согласно данным официальной статистики, к августу 2024 г. достигла 9,1% годовых. В условиях кризиса мировой финансовой системы основными факторами роста инфляции в РФ, по нашим оценкам, стали:

1. Недостаточная поддержка развития обрабатывающего производства в стране.

2. Экспорт инфляции из стран-эмитентов мировых резервных валют.

3. Волатильность валютного курса национальной валюты, несмотря на постоянный профицит счета текущих операций платежного баланса и наличие золотовалютных резервов, уровень отношения к импорту страны которых существенно превышает фактический уровень отношения этого показателя к импорту в развитых странах.

⁶ Годовой отчет ЦБ РФ за 2023 г. ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49041/ar_2023.pdf (дата обращения: 20.08.2024).

4. Ограничение импорта комплектующих материалов для обрабатывающей промышленности в условиях экономики, в 1990-х годах сформировавшей приоритеты в пользу развития экспорта сырья и низкочередельной промышленности (особенно высокая зависимость от ключевых комплектующих в России сформирована в авиастроении и железнодорожной отрасли).

5. Высокая стоимость кредитных ресурсов (способствует росту издержек предприятий в условиях несовершенной конкуренции в экономике страны). Повышение ключевой ставки в августе 2024 г. до 18% Банк России аргументировал тем, что внутренний спрос превышает ограниченные возможности предложения российской экономики, назвав это «перегревом» экономики. Регулятор также сообщил, что смягчить денежно-кредитную политику будет готов после образования устойчивой тенденции к снижению инфляции. Наряду с этим, данные о недостаточном использовании производственных мощностей в РФ на уровне около 60% (рис. 4), а также негативное финансовое состояние большинства отраслей высокотехнологичной обрабатывающей промышленности в стране на фоне роста стоимости банковских заимствований свидетельствуют о необходимости их комплексной поддержки.

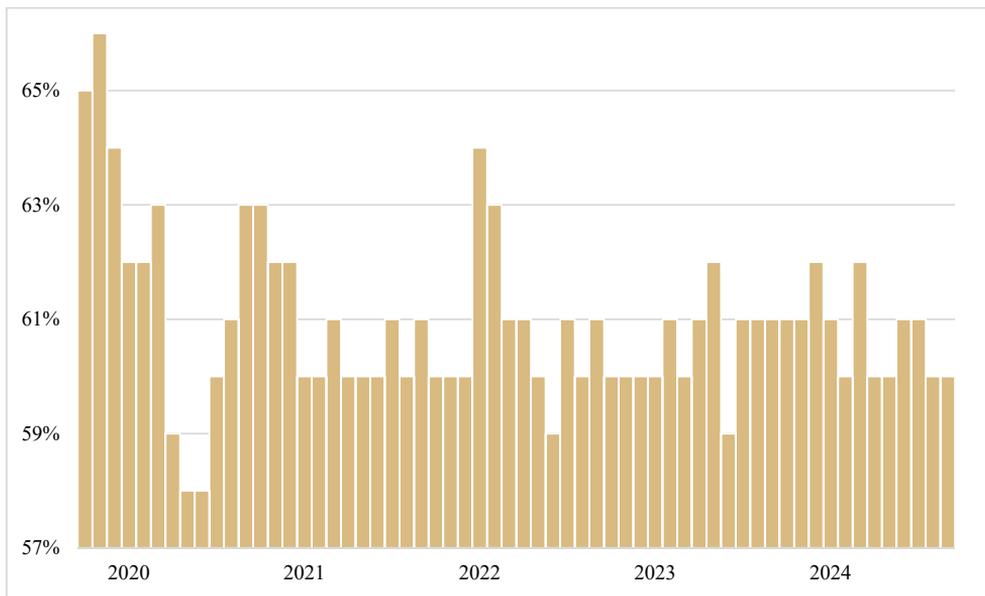


Рисунок 4. Динамика показателя использования производственных мощностей в РФ, %.

Figure 4. Dynamics of the indicator of production capacity utilisation in the Russian Federation, %.

Источник: составлено автором на основе: Загрузка производственных мощностей в РФ. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/capacity-utilization> (дата обращения: 20.08.2024).

На рис. 5 представлены данные об уровне использования производственных мощностей в США, Китае, Евросоюзе и Японии (от 80% до уровня, превышающего 100%, в России – около 60%), доминирующих в пятом технологическом укладе и предпринимающих активные попытки закрепления доминирующего положения в периоде, переходном к следующему укладу.

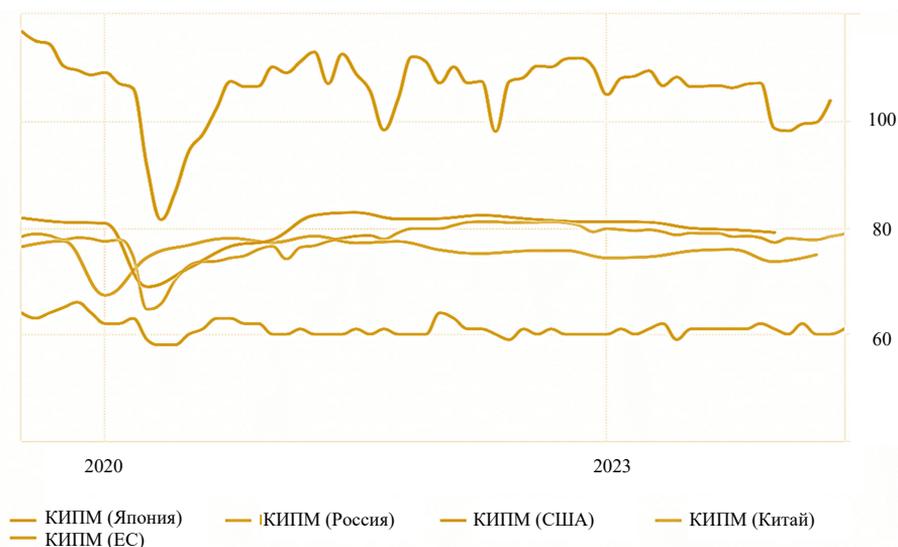


Рисунок 5. Динамика показателя использования производственных мощностей в РФ по сравнению с иными странами (США, Евросоюз, Китай, Япония), %.

Figure 5. Dynamics of Capacity Utilisation in Russia compared to other countries (USA, European Union, China, Japan), %.

Источник: составлено автором на основе: Загрузка производственных мощностей в РФ. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/capacity-utilization> (дата обращения: 20.08.2024).

Для снижения уровня инфляции в мировой практике применяются комплексные меры поддержки развития обрабатывающей промышленности как со стороны государства (посредством субсидирования расходов предприятий из бюджета, законодательной поддержки инвестиций, защиты внутренних производителей, препятствия оттоку капитала и интеллектуальных трудовых ресурсов), так и со стороны денежно-кредитных учреждений.

6. Изменения цепочек поставок на фоне усиления санкционного давления (рост издержек предприятий в условиях изменения направлений хозяйственных связей).

7. Перенос роста затрат поставщиков товаров на конечных внутренних потребителей.

8. Рост потребительского спроса, который стимулируется увеличением объемов потребительского кредитования.

9. Рост цен (тарифов) на продукцию естественных монополий.

В развитых странах организация наукоёмких производств часто поддерживается государством. Для частного инвестора такие инвестиции неэффективны, учитывая длительный цикл производства с высокой степенью передела (до нескольких лет) и высокие постоянные издержки по сравнению с ликвидными финансовыми или, например, высокооборотными инвестициями в торговлю. Государство, напротив, укрепляется, поддерживая даже нерентабельные и низко-рентабельные промышленные предприятия, учитывая, что их добавленная стоимость формируется во внутренней экономике, увеличивая эффект вовлеченности других предприятий и населения. Считаем целесообразным использование этого опыта при развитии СГ.

В случае отсутствия общегосударственного плана по модернизации обрабатывающей промышленности банковская система, действующая в рыночных условиях и при высоком уровне кредитных рисков, с большой степенью вероятности будет отдавать предпочтение кредитованию торговли и иных отраслей с низкой добавленной стоимостью, но с высокой скоростью оборота денежных средств и стабильностью денежных потоков. Этот тезис возможно проиллюстрировать с помощью следующей упрощенной модели зависимости объема производства предприятия в натуральном выражении от объема оборотных средств, себестоимости единицы продукции и длительности одного оборота оборотных средств:

$$\text{Выпуск продукции (ед./год)} = \left(\frac{360 \text{ дней}}{\text{Период оборота (в днях)}} \right) * \left(\frac{\text{Объем оборотных средств}}{\text{Себестоимость единицы}} \right),$$

Согласно представленной формуле, при увеличении себестоимости единицы продукции предприятия, что неизбежно происходит на фоне инфляции и волатильности курса национальной валюты, требуется соответственный рост оборотных средств (при прочих равных условиях) для выполнения плана по годовому выпуску в натуральных единицах. При росте стоимости заимствований оборотных средств в банковской системе выпуск продукции в натуральном выражении будет неизбежно снижаться, и предприятия высокочередельной промышленности неизбежно подвергнутся риску банкротства или существенному ухудшению показателей рентабельности.

Примером, иллюстрирующим вышеуказанную закономерность, являются данные по снижению объемов выпуска продукции сельхозмашиностроения в РФ в период 2021-2023 гг. в условиях роста издержек производства и стоимости заимствований, низкого уровня таможенно-тарифной защиты внутреннего рынка, роста импорта сельхозтехники на 63% в январе-августе 2023 г. (в том числе из Китая в 2,5 раза в денежном выражении), снижения объема финансирования по государственной программе в 4 раза⁷. Производители сельхозтехники в РФ,

⁷ Состояние и перспективы развития сельхозмашиностроения в РФ. Росспецмаш. URL: https://atf.rosspetsmash.ru/upload/iblock/a79/2023_10_03-doklad-k.a.babkina.pdf (дата обращения: 20.08.2024).

учитывая реальный рост внутреннего рынка продукции (в 2023 г. на 41%), представили программу развития отрасли при создании в том числе таких экономических условий для развития агропромышленного комплекса, как предоставление кредитов со ставкой, не превышающей 1% годовых, и гарантии минимальных цен на сельскохозяйственную продукцию на внутреннем рынке, гарантии покупки отечественной сельхозтехники в рамках действующих федеральных и региональных программ поддержки отрасли⁸.

По информации из открытых источников, в негативных для развития условиях предприятия сельхозмашиностроения активно кооперируются (учреждены Союзы промышленников Беларуси и России «Прогресс», Российская ассоциация производителей специализированной техники и оборудования «Росспецмаш»). Возводятся новые производственные мощности за счет инвестиций в основной капитал (группа компаний «Ростсельмаш»). В условиях недостаточной кредитной поддержки рентабельного предприятия осуществляются инициативы руководства по сбору народных средств на приобретение оборудования для импортозамещения при производстве продукции, близкого к 100% (ОАО «ЧЛМЗ»).

Без достаточного роста объемов кредитования текущей деятельности (не учитывая даже необходимость постоянного финансирования модернизации производства и управления) финансовое положение любого предприятия будет ухудшаться в связи с потерей доли рынка и снижением объема производства. Таким образом, в этих условиях государство в целом и банковская система в частности будут вынужденно встраиваться в глобальную парадигму в части несубъектного развития.

Данные табл. 4 подтверждают положительные темпы роста кредитного портфеля российских банков, однако при их коррекции на уровень инфляции можно отметить недостаточные значения показателя.

Таблица 4. Динамика кредитования на примере российской банковской системы
Table 4. Dynamics of lending by the example of the Russian banking system

Показатель	01.01.23 (трлн руб.)	01.01.24 (трлн руб.)	01.04.24 (трлн руб.)	01.07.24 (трлн руб.)	01.07.24 (% к валюте баланса)
Кредиты выданные (всего)	88	110	114	119	67%
Кредиты нефинансовым организациям	50	62	64	67	38%
Кредиты индивидуальным предпринимателям	0,8	1	1	1	1%
Кредиты физическим лицам	27	34	35	37	21%
Справочно для сравнения: - денежные средства на депозитах в ЦБ	5	4	3	4	2%
- вложения банков в облигации	18	21	21	21	12%

Источник: составлено автором на основе Статистические показатели банковского сектора РФ. ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 20.08.2024).

⁸ Состояние и перспективы развития сельхозмашиностроения в РФ. Росспецмаш. URL: https://atf.rosspetsmash.ru/upload/iblock/a79/2023_10_03-doklad-k.a.babkina.pdf (дата обращения: 20.08.2024).

Показательным является высокий объем денежных средств российских банков на депозитах в ЦБ РФ, что свидетельствует о наличии резерва для кредитования обрабатывающей промышленности при представлении кредитных проектов с регулируемым уровнем кредитных рисков.

Данные, представленные в табл. 5, несмотря на положительную динамику, позволяют сделать вывод о недостаточной доле кредитов нефинансовым организациям в реальном (по паритету покупательской способности, ППС) ВВП (25–44%). Значение этого показателя свидетельствует о низком уровне финансовой глубины участия банковской системы в экономическом росте страны: в мировой практике для развитых стран его значение часто стремится к 100%, для активно развивающихся – к 70% [6].

Таблица 5. Динамика кредитования реального сектора российской банковской системой

Table 5. Dynamics of lending to the real sector by the Russian banking system

Статья баланса	01.01.19	01.01.20	01.01.21	01.01.22	01.01.23	01.01.24
Кредиты юридическим лицам - нефинансовым организациям, трлн руб.	33	33	37	44	50	62
Реальный ВВП, трлн руб.	128	131	128	136	134	139
Отношение объемов кредитов нефинансовым организациям к реальному ВВП	25%	25%	29%	32%	37%	44%

Источник: составлено автором на основе: ВВП России в постоянных ценах. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/gdp-constant-prices> (дата обращения: 20.08.2024); Сведения о привлеченных и размещенных средствах. ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения: 20.08.2024).

Наряду с этим, данные табл. 6 и рис. 6 свидетельствуют о преимущественном кредитовании торговли и недостаточной кредитной поддержке обрабатывающей промышленности (около 15-20% от объемов предоставленных кредитов в 2020-е годы). Доля кредитов предприятиям высокопередельного машиностроения в кредитном портфеле в 2018 г. минимальна – 1,2%, в 2024 г. при существенном потенциале спроса на продукцию – лишь 2,5%.

Таблица 6. Распределение кредитных ресурсов нефинансовым организациям в банковской системе РФ

Table 6. Distribution of credit resources to non-financial organisations in the Russian banking system

Статья баланса	2018 год, трлн руб.	2018 год (доля в общем объеме кредитов)	Май 2024 (доля сегмента от итога выданных 7,5 трлн руб.)
Объем предоставленных кредитов юридическим лицам (нефинансовым предприятиям) и индивидуальным предпринимателям	40,0	100%	(100%)
Оптовая и розничная торговля	8,8	22%	19%
Обрабатывающие производства, из них:	6,1	15%	17%
- производство пищевых продуктов и напитков	1,2	3,0%	3%

Статья баланса	2018 год, трлн руб.	2018 год (доля в общем объеме кредитов)	Май 2024 (доля сегмента от итога выданных 7,5 трлн руб.)
- производство машин и оборудования	0,3	0,7%	0,8%
- производство транспортных средств и оборудования	0,9 2,3	2,3%	1,7%
- металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	0,9	2,3%	3,6%
- обработка древесины и производство изделий из нее	0,04	0,1%	0,1%
- целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность	0,1	0,3%	3,0%
- производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов	1,1	2,7%	4,5%
- химическое производство	0,5	1,2%	1,3%
- производство прочих неметаллических минеральных продуктов	0,3	0,7%	0,3%
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1,8	4,5%	0,8%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1,2	3,0%	1,6%
Строительство	1,5	3,8%	6,3%
Транспорт и связь	2,2	5,5%	5,1%
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	2,3	5,8%	10,5%
Добыча полезных ископаемых	1,7	4,3%	2,7%
Прочие виды деятельности	8,1	20,3%	25,3%
На завершение расчетов	6,5	16,2%	11,7%

Источник: составлено автором на основе:

- Сведения о привлеченных и размещенных средствах (в части данных за май 2024 г.). ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения: 20.08.2024).

- Объем кредитов, предоставленных юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям в рублях, по видам экономической деятельности и отдельным направлениям использования средств (в части данных по итогам 2018 г.). ЦБ РФ. URL: <https://cbr.ru/statistics/table/?tableId=302-01> (дата обращения: 20.08.2024).



Рисунок 6. Структура кредитного портфеля банковской системы РФ по кредитам, предоставленным ЮЛ и ИП за период май-июнь 2024 г., млрд руб.

Figure 6. Structure of the loan portfolio of the Russian banking system by loans granted to legal entities and private entrepreneurs for the period May-June 2024, billion rubles.

Источник: составлено автором на основе: Кредитование ЮЛ и ИП в РФ в июне 2024 г. ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/credit/ (дата обращения: 20.08.2024).

Анализ исследуемых данных по банковской системе РФ свидетельствует о целесообразности усиления кредитной поддержки высокотехнологичного обрабатывающего производства в стране.

3.2. Банковская система Беларуси. Данные табл. 7 и рис. 7 позволяют сделать вывод о стабильно повышающейся динамике кредитования белорусской обрабатывающей промышленности банковской системы страны.

Таблица 7. Динамика кредитования на примере белорусской банковской системы
Table 7. Dynamics of lending by the example of the Belarusian banking system

Задолженность по видам/Отношение к ВВП	01.01.20	01.01.21	01.01.22	01.01.23	01.01.24	01.07.24
1. Кредиты юридическим лицам-нефинансовым организациям (ЮЛ), млрд руб., в т. ч.:	31,7	40,1	41,2	42,5	49,0	50,3
- кредиты ЮЛ обрабатывающей промышленности (ОП), млрд руб.	18,0	22,9	22,2	22,8	27,5	29,5
2. Кредиты субъектам малого и среднего предпринимательства (СМСП), в т. ч.:	9,7	12,2	13,6	13,3	14,5	14,1
- кредиты СМСП в части ОП, млрд руб.	2,5	3,6	2,7	2,2	2,6	2,9
Итого кредиты ОП, млрд. руб.	20,5	26,5	24,9	25,0	30,1	32,4
Реальный ВВП РБ (в постоянных ценах, млрд руб.)	124,0	123,0	126,0	120,0	125,0	н/д
Отношение кредитов ЮЛ к реальному ВВП	26%	33%	33%	35%	39%	н/д
Отношение кредитов СМСП к реальному ВВП	8%	10%	11%	12%	12%	н/д
Всего отношение объемов кредитов ЮЛ и СМСП к реальному ВВП	33%	43%	43%	47%	51%	н/д
Отношение кредитов ЮЛ (ОП) к реальному ВВП	15%	19%	19%	20%	22%	н/д
Отношение кредитов СМСП (ОП) к реальному ВВП	2%	3%	2%	2%	2%	н/д
Всего отношение кредитов ОП к реальному ВВП	17%	22%	20%	21%	24%	н/д

Источник: составлено автором на основе: ВВП РБ в постоянных ценах. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/belarus/gdp-constant-prices> (дата обращения: 20.08.2024); Статистический бюллетень НБ РБ. НБ РБ. URL: <https://www.nbrb.by/> (дата обращения: 20.08.2024).

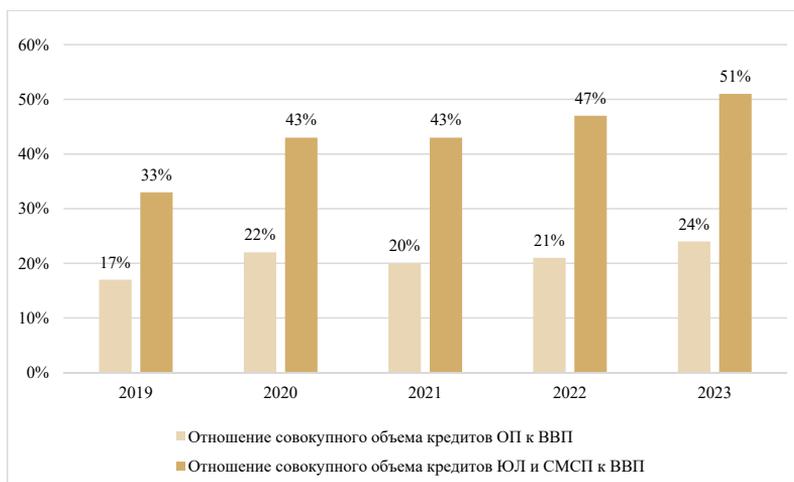


Рисунок 7. Динамика соотношения кредитов ЮЛ/СМСП и реального ВВП Беларуси, %.

Figure 7. Dynamics of the ratio of personal/SME loans to real GDP in Belarus, %.

Источник: составлено автором на основе табл. 7.

Целесообразно продолжить динамику темпов роста показателей, проиллюстрированных на рис. 7, так как текущая структура кредитования дает существенный положительный эффект в части роста вклада промышленности страны в ВВП по сравнению с другими странами (рис. 8).

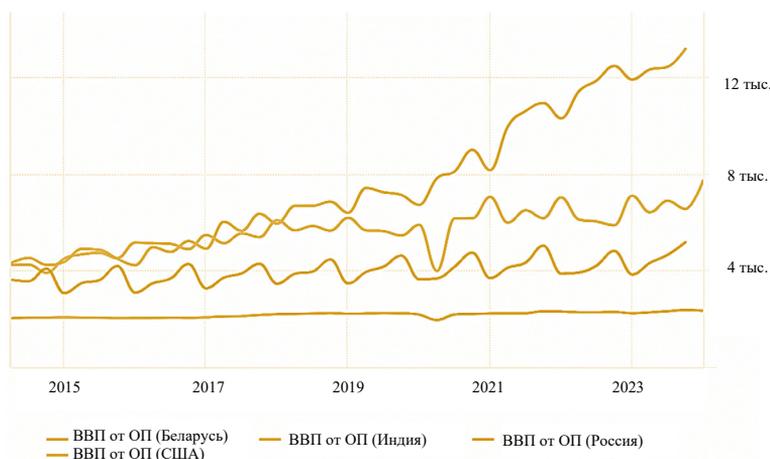


Рисунок 8. Динамика ВВП РБ, РФ, США и Индии от обрабатывающей промышленности (Беларусь - в млн бел. руб., другие представленные страны - в млрд национальных ден. ед.).

Figure 8. Dynamics of GDP of Belarus, the Russian Federation, the United States, and India from manufacturing (Belarus - in million Belarusian rubles, other represented countries - in billion national currency units).

Источник: ВВП РБ от производственного сектора. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/belarus/gdp-from-manufacturing#> (дата обращения: 20.08.2024).

Данные табл. 8 и рис. 9 иллюстрируют достаточно гармоничное распределение кредитных ресурсов белорусской банковской системы в пользу нефинансовых юридических лиц по отраслям (в значительной степени кредитуются обрабатывающая промышленность) и СМСП по данным на 01.07.2024 г.

Таблица 8. Структура кредитного портфеля СМСП белорусской банковской системы в части нефинансовых ЮЛ и СМСП

Table 8. Structure of the SME loan portfolio of the Belarusian banking system in terms of non-financial legal entities and SMEs

Наименование позиции	01.07.24 нефин. ЮЛ	Доля в сегментах 1 и 1.1 кредит. порт- феля ЮЛ	01.07.24 нефин. СМСП	Доля в сегментах 1 и 1.1 кредит. порт- феля СМСП
Сегмент 1. Кредиты нефинансовым ЮЛ/СМСП, из них:	50,3	100%	14,1	100%
сельское, лесное и рыбное хозяйство	4,0	7,3%	1,5	10%
обрабатывающая промышленность	29,5	54,3%	2,9	20%
оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	9,2	16,9%	6,0	43%
иные	7,6	21,5%	3,7	27%
Сегмент 1.1. Кредиты обрабатывающей промышленности (нефинансовым ЮЛ/СМСП), из них:	29,5	100%	2,9	100%
производство продуктов питания, напитков и табачных изделий	6,6	22,4%	0,7	24,1%
производство текстильных изделий, одежды, изделий из кожи и меха	1,0	3,4%	0,1	3,5%
производство изделий из дерева и бумаги, полиграфическая деятельность	2,0	6,8%	0,4	13,8%
производство кокса и продуктов нефтепереработки	5,5	18,6%	0,02	0,7 %
производство химических продуктов	3,0	10,2%	0,3	10,3%
производство основных фармацевтических продуктов и фармацевтических препаратов	0,2	0,7%	0,06	2,0%
производство резиновых и пластмассовых изделий, прочих неметаллических минеральных изделий	1,9	6,4%	0,4	13,8%
металлургическое производство.				
производство продуктов готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	1,3	4,4%	0,3	10,3%
производство вычислительной, электронной и оптической аппаратуры	0,3	1,0%	0,06	2,0%
производство электрооборудования	0,8	2,7%	0,1	3,5%
производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки	4,3	14,6%	0,2	6,9%
производство транспортных средств и оборудования	1,6	5,4%	0,1	3,5%
производство прочих готовых изделий, ремонт, монтаж машин и оборудования	1,0	3,4%	0,2	6,9%

Источник: составлено автором на основе: Статистический бюллетень. Кредиты по видам экономической деятельности. № 7 (42) 2024.. НБ РБ. URL: https://www.nbrb.by/publications/monthlybook/stat_bulletin_credits_2024_07.pdf (дата обращения: 20.08.2024).

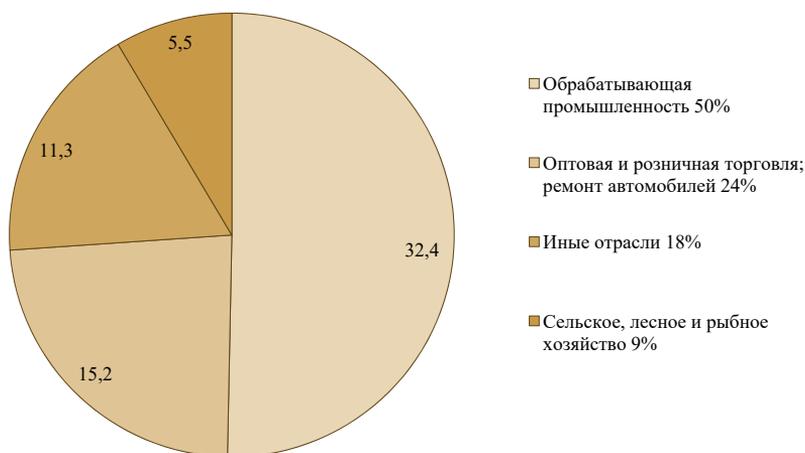


Рисунок 9. Структура совокупного кредитного портфеля белорусской банковской системы нефинансовым ЮЛ и СМСП, млрд бел. руб.

Figure 9. Structure of the aggregate loan portfolio of the Belarusian banking system to non-financial legal persons and SMEs, billion Belarusian rubles.

Источник: составлено автором на основе табл. 8.

На рис. 10 представлена иллюстрация положительной динамики отношения задолженности по кредитам нефинансовым предприятиям к ВВП по ППС Беларуси и России.

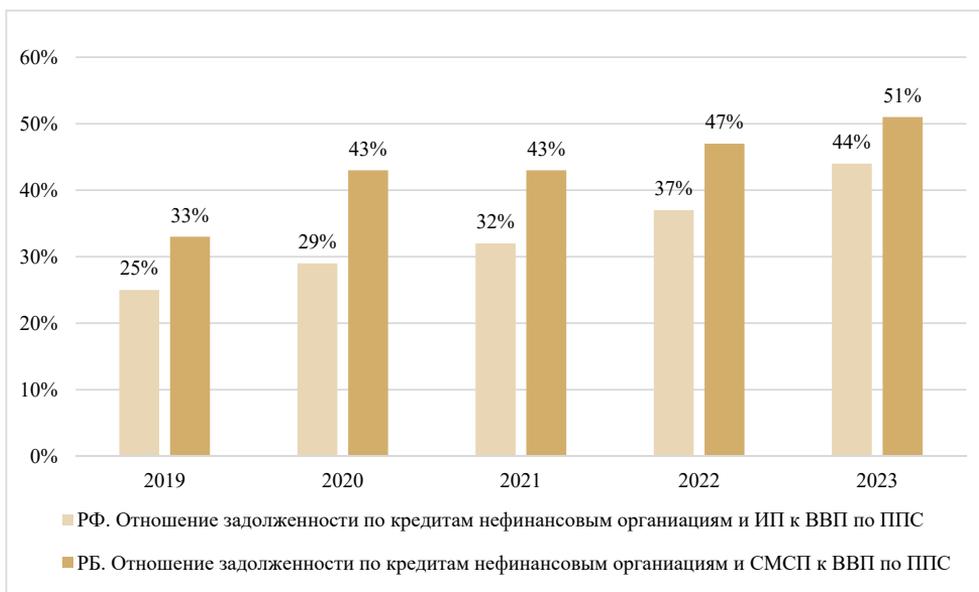


Рисунок 10. Динамика показателя финансовой глубины в РБ и РФ, %.

Figure 10. Dynamics of the financial depth indicator in RB and RF, %.

Источник: составлено автором на основе табл. 5 и 7.

Данные таблицы 9 представляют возможность сравнить отношение задолженности обрабатывающей промышленности банковским системам Беларуси и России по состоянию на 01.07.2024 г. к ВВП по ППС по итогам 2023 г. (26% и 9% соответственно). Отношение объемов выданных кредитов обрабатывающей промышленности за год к ВВП России колеблется в период 2019-2023 гг. на уровне 15%-20%, незначительно, но стабильно возрастающая.

Таблица 9. Отношение задолженности по кредитам обрабатывающей промышленности к ВВП по ППС Беларуси и России (2024 г.)

Table 9. Manufacturing debt to GDP at PPP in Belarus and Russia (2024)

Показатель	Беларусь	Россия
Задолженность по кредитам ОП на 01.07.2024	32,4 млрд бел. руб.	12,8 трлн росс. руб.
Население на начало 2024 г.	9 155 978 человек	146 150 789 человек
ВВП по ППС	125 млрд бел. руб.	139 трлн руб.
Отношение задолженности по кредитам ОП к ВВП по ППС	26%	9%

Источник: составлено автором на основе: ВВП России в постоянных ценах. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/gdp-constant-prices> (дата обращения: 20.08.2024); ВВП РБ в постоянных ценах. Trading Economics URL: <https://tradingeconomics.com/belarus/gdp-constant-prices> (дата обращения: 20.08.2024); Задолженность по кредитам ЮЛ и ИП (обрабатывающие производства). Cbonds. URL: <https://cbonds.ru/indexes/154679/> (дата обращения: 20.08.2024).

Вклад банковской системы Беларуси в развитие промышленности и положительная отдача от этого факта, выраженная ростом доли в целом достаточно рентабельной обрабатывающей промышленности в ВВП, позволяет рекомендовать использование белорусского опыта в этой части.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, анализ показателей кредитной поддержки реального сектора экономики банковскими системами Беларуси и России показал целесообразность дальнейшего качественного и количественного развития в этом направлении обеих банковских систем и наличие возможности использования белорусского опыта трансформации сбережений в инвестиции

Российская банковская система

Для достижения цели возврата банковской системы к выполнению роли института для трансформации внутренних сбережений в инвестиции в реальный сектор внутренней экономики, ее активного включения в процесс кредитования обрабатывающей промышленности с допустимым уровнем кредитных рисков, считаем целесообразным осуществление следующих мер.

1. Предварительное осуществление государственных мер максимальной поддержки процесса ликвидации технологического отставания в промышленности, учитывая реалии современного этапа развития информационного общества,

с конкретизацией целеполагания для развития государства (доктрина, стратегия, операционные и тактические мероприятия, механизмы внутреннего развития и структурирования).

2. Создание возможностей для расширения СГ на основе этики евразийства (реализация ценностей и традиций народов, взаимодействие культур, коллективное развитие, созидательное образование) и привлекательных механизмов совместного развития политически суверенных стран-союзников в макрорегионе.

3. Усиление контроля над ценами монополий, государственная поддержка гармоничных рыночных механизмов для развития частного малого и среднего бизнеса.

4. Формирование субъектного и научного плана (с постановкой цели, сроков задач, конкретизацией объекта и предмета управления, обоснованием практической значимости, оценкой итогов) развития экономики макрорегиона и повышения инвестиционной привлекательности внутренних регионов.

5. Формирование программ поддержки предприятий и производственных союзов в сфере высокопередельной обрабатывающей промышленности:

- активное возрождение производственных комплексов (учитывая наличие свободных производственных мощностей);
- модернизация станкостроения, сельхозмашиностроения, микроэлектроники, транспортного машиностроения и других отраслей, в том числе с подтвержденным потенциалом по импортозамещению.

6. Разработка и применение механизмов для дисциплинированного (ответственного) экономического освоения внутреннего пространства и, что целесообразно в текущих условиях, газификации обширных территорий России. Максимизация возможностей традиционного для коренных народов страны сельского и артельного хозяйства, эффективных для роста качества жизни людей и снижения уровня неравенства в регионах. Поощрение ответственных структур за результаты и применение дисциплинарных мер воздействия в иных случаях.

7. Достижение сбалансированности экспорта и импорта в платежном балансе страны, учитывая, что существенное превышение экспорта над импортом фактически является оттоком сырьевых ресурсов из страны.

8. Максимальное использование механизма клиринга при международных расчетах в национальных валютах.

9. Принятие мер по возврату (притоку) капитала и интеллектуальных трудовых ресурсов во внутреннюю экономику с одновременным внедрением механизмов защиты от спекулятивных инвестиций и оттока капитала.

10. Формирование стимулирующих фискальных и денежно-кредитных механизмов поддержки ответственных инвестиций (кредитования) в наукоемкое высокопередельное обрабатывающее производство как важнейшую часть внутренней экономики. Снижение стоимости кредитных ресурсов до уровня, не превышающего рентабельность производства (либо согласованного с государственными программами по субсидированию этих расходов).

11. Осуществление целевой эмиссии денег в разных формах, достаточной для интенсивного развития востребованных проектов реального сектора экономики (с учетом наличия реального текущего спроса на продукцию), в том числе с общественной собственностью на средства производства (в приоритете – обрабатывающее производство).

12. Разработка механизмов, позволяющих капитализировать стоимость активов (в том числе нематериальных активов в форме патентов на изобретения) предприятий обрабатывающей промышленности на внутреннем финансовом рынке, что повысит заинтересованность в ее развитии.

13. Максимизация процессов поиска и внедрения уже имеющихся в мире прорывных технологий не в сфере ИКТ, в том числе подтвержденных патентами, внедрение которых ранее не осуществлялось в соответствии со сдерживающей политикой в интересах монополий (ТНК).

Белорусская банковская система

1. Усиление положительной динамики кредитной поддержки высокотехнологичного производства с приоритетом ее роста при практическом внедрении инноваций в отраслях, являющихся драйверами экономического роста страны.

2. Формирование предложений банкам СГ по повышению эффективности совместного участия в кредитовании проектов в части импортозамещения.

3. Продвижение продуктивного опыта развития экономики по направлениям:

- кредитование национальной промышленности с общественной собственностью на средства производства,
- реализация поддерживающих государственных и банковских программ участия малого и среднего бизнеса в производственном контуре крупных предприятий,
- интенсивное сельскохозяйственное развитие регионов.

С учетом применения представленных рекомендаций возможно достижение реального эффекта масштабирования в экономическом развитии стран Союзного государства - Беларуси и России - и их банковских систем для повышения качества жизни людей, а также создания в дальнейшем привлекательных условий по расширению СГ с акцентом на механизмы сотрудничества, а не конкуренции. Мировой кризис воспроизводства капитала, сопровождающийся в августе 2024 г. очередной максимизацией значений индексов биржевой волатильности, минимизацией индексов деловой активности и конечного розничного спроса при избыточности эмиссии денег и долгов в экономически развитых странах, а также исторический опыт совместного развития и широкая ресурсная база в макрорегионе подтверждают возможности совместного качественного экономического развития союзных стран на новом этапе научно-технического прогресса.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Волкова Е.К. Развитие глобального банковского сектора: новые точки роста в Евразии // Информационно-аналитический и научно-практический журнал Национального банка Республики Беларусь «Банковский вестник». 2022. № 1 (702). С. 35-45.
2. Волкова Е.К. Развитие мировой валютной системы // Финансовая экономика. 2022. № 5 (часть 1). С. 15-21.
3. Волкова Е.К. Управление платежным балансом страны при реализации ее финансового механизма // Финансовый механизм в Республике Беларусь: проблемы и пути совершенствования: сб. научных статей. С. 17-34.
4. Волкова Е.К. Анализ современных процессов глобального финансового рынка // Информационно-аналитический и научно-практический журнал Национального банка Республики Беларусь «Банковский вестник». 2023. № 8 (721). С. 47-63.
5. Волкова Е.К. Направления развития и расширения союзного государства на основе Евразийского экономического союза // Вопросы региональной экономики. 2023. № 1 (54). С. 77–89.
6. Ковалев М.М. Банковская аналитика: учебное пособие. Минск: Изд. Центр БГУ. 2020. 73 с.
7. Львов Д.С. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП // Экономика и математические методы. 1986. № 5. С. 793–804.

DIRECTIONS FOR IMPROVING CREDIT SUPPORT FOR THE MANUFACTURING INDUSTRY IN THE UNION STATE OF BELARUS AND RUSSIA

E.K.Volkova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Corporate Finance Department of the Belarusian State University, Minsk, Belarus
e-mail: gfu.vek@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-2368-0072

Abstract. The article contains an analysis of the indicators of credit support for the real sector of the economy by the banking systems of Belarus and Russia (member countries of the Union State). Particular attention is focused on the social significance of banks' participation in the process of lending to the manufacturing industry in the paradigm of internal state development. The relevance of the research areas is determined by the high potential for synergy between the state and the banking system in terms of creating conditions for investment activity and the availability of financial resources for enterprises with a long production cycle in the context of technological backwardness. The results of the study show the feasibility of further qualitative and quantitative development in this direction of both banking systems under the action of the mechanisms of the development state, as well as the use of the Belarusian experience in this area.

Keywords: banking system, lending, manufacturing industry, monetary policy, developmental state.

Received: August 23, 2024

Accepted: September 06, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-5-32

REFERENCES:

1. Volkova E.K. Razvitie global'nogo bankovskogo sektora: novye točki rosta v Evrazii [Development of the global banking sector: new growth points in Eurasia]. *Informacionno-analiticheskij i nauchno-prakticheskij zhurnal Nacional'nogo banka Respubliki Belarus' "Bankovskij vestnik"* [An informational-analytical and scientific-practical journal of the National Bank of the Republic of Belarus "Bank Bulletin"], 2022, no. (702), pp. 35-45. (In Russ.).
2. Volkova E.K. Razvitie mirovoj valyutnoj sistemy [Development of the world monetary system]. *Finansovaya ekonomika* [The Magazine Financial Economy], 2022, no. 5 (part 1), pp. 15-21. (In Russ.).
3. Volkova E.K. Upravlenie platezhnym balansom strany pri realizacii ee finansovogo mekhanizma [Managing a country's balance of payments while implementing its financial mechanism]. *Finansovyj mekhanizm v Respublike Belarus': problemy i puti sovershenstvovaniya: sb. nauchnyh statej* [Financial mechanism in the Republic of Belarus: problems and ways of improvement: collection of scientific articles], pp. 17-34. (In Russ.).
4. Volkova E.K. Analiz sovremennyh processov global'nogo finansovogo rynka [Analysing current global financial market processes]. *Bankovskij vestnik* [An informational-analytical and scientific-practical journal of the National Bank of the Republic of Belarus "Bank Bulletin"], 2023, no. 8 (721), pp. 47-63. (In Russ.).
5. Volkova E.K. Napravleniya razvitiya i rasshireniya soyuznogo gosudarstva na osnove Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza [Directions for the development and expansion of the Union State on the basis of the Eurasian Economic Union]. *Voprosy regional'noj ekonomiki* [Problems of regional economy], 2023, no. 1 (54), pp. 77-89. (In Russ.).
6. Kovalev M.M. *Bankovskaya analitika: uchebnoe posobie* [Banking analytics: textbook], Minsk, 2020, 73 p. (In Russ.).
7. L'vov D. S. Teoreticheskie i prikladnye aspekty upravleniya NTP [Theoretical and applied aspects of NTP management]. *Ekonomika i matematicheskie metody* [Economics and Mathematical Methods], 1986, no. 5, pp. 793-804. (In Russ.).

УПРАВЛЕНИЕ ОПЫТОМ СОТРУДНИКА: МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ

Т.Ю. Кожевникова

кандидат экономических наук, независимый эксперт, Москва, Россия
e-mail: taykko@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена управлению опытом сотрудников, которое за прошедшие пятнадцать лет стало неотъемлемой частью ведения бизнеса ведущими международными и российскими компаниями. Данная практика активно используется для привлечения и удержания талантливых сотрудников, а также для повышения производительности труда и качества обслуживания клиентов. В работе рассматриваются две методики диагностики уровня системы управления опытом сотрудника в конкретной организации. Особое внимание уделяется необходимости создания центра ответственности за данный процесс, так как грамотное управление опытом требует четкой координации действий и стратегического подхода. Статья также изучает требования к должности и компетенции руководителя направления по управлению опытом сотрудников, подчеркивая важность наличия квалифицированных специалистов, способных разрабатывать эффективные программы в данной области. В статье также продемонстрирована взаимосвязь между опытом сотрудников и стилем менеджмента, принятом в организации. Рассматриваются характеристики оптимистического стиля менеджмента и его влияние на мотивацию сотрудников. Кроме того, в работе представлен анализ современных цифровых технологий, используемых для создания позитивного опыта сотрудников. В заключение статьи подчеркивается, что управление опытом сотрудника является непрерывным процессом, требующим активной поддержки высшего руководства и линейных руководителей.

Ключевые слова: опыт сотрудника, корпоративное благополучие, оптимистический стиль менеджмента, путь сотрудника, культура возможностей, цифровые технологии.

Поступила в редакцию: 27.08.2024

Принята к публикации: 27.10.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-33-46

ВВЕДЕНИЕ

Управление опытом сотрудников активно применяется в управленческой практике ведущих международных и российских компаний с начала второго десятилетия XXI века. Этот период характеризуется экспоненциальным развитием цифровых технологий, таких как электронная коммерция, маркетплейсы, шеринговые платформы и мобильные приложения, которые позволяют приобретать товары или услуги в любое время и в любом месте. Ключевым фактором

конкурентоспособности компаний стал акцент на клиентском опыте, а также способность привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры, которые разрабатывают и внедряют инновационные технологические решения. Для того чтобы стать привлекательным работодателем, компании начали управлять опытом сотрудников аналогично тому, как они управляют опытом клиентов. Этот подход включает детальный анализ потребностей сотрудников, регулярное получение обратной связи, применение принципов дизайн-мышления и гибкого проектного менеджмента (agile) при разработке кадровых процессов и регламентов, а также принятие решений на основе данных и эффективное использование цифровых технологий.

Исследование

Для эффективного управления опытом сотрудников организациям прежде всего необходимо провести диагностику текущего состояния, выявить существующие проблемы и разработать план действий по необходимым улучшениям.

Один из подходов к анализу опыта сотрудников содержится в книге Д.Моргана «Преимущества создания опыта сотрудника» (“The Employee Experience Advantage”, Jacob Morgan, Wiley, 2017). Автор предлагает анализировать три вида окружающей среды, влияющих на опыт сотрудников: культурную, технологическую и физическую.

Благоприятная физическая среда, например, включает возможности гибкой и гибридной занятости, вызывая желание пригласить гостей и партнеров в офис или на производственную площадку, чтобы они могли оценить комфортные условия работы. Прогрессивная технологическая среда характеризуется высоким уровнем автоматизации и роботизации рутинных, трудоемких или опасных задач, а также доступом сотрудников к технологиям «клиентского» уровня. Культурная среда является привлекательной для работников, если она обеспечивает им здоровье, благополучие и безопасность, поддерживает справедливое отношение и чувство цели, предоставляет возможности для развития и основывается на принципах ценности каждого сотрудника, разнообразия и включенности (инклюзии).

Д.Морган предлагает следующую формулу расчета индекса опыта сотрудника в организации (Таблица 1).

Таблица 1. Индекс опыта сотрудника

Table 1. Employee experience index

Утверждение	Поставьте от 1 до 5 баллов напротив каждого утверждения (1 - полностью не согласен, 5 - полностью согласен)
1. Организация предлагает сотрудникам разнообразные варианты рабочей среды, например, «опен спейс» (open space - открытое рабочее пространство), конференц-залы, тихие зоны, пространства для коллаборации, кафе-зоны и т.д.	

2. Физическое пространство отражает ценности организации. Например, если главные ценности компании заключаются в сотрудничестве, открытости, прозрачности и удовольствии, то офис представляет собой не просто набор однотипных отсеков - «кьюбиклов», а дизайнерское пространство с арт-объектами, яркой цветовой гаммой и экологичным освещением.	
3. Персонал гордится своим офисом и с удовольствием приводит туда друзей или посетителей.	
4. Организация предлагает гибкие форматы работы, включая возможность работать по гибкому графику, и поощряет автономность сотрудников.	
Сумма баллов за вопросы 1-4	X
Подытог 1	X+X*0,3
5. Сотрудники чувствуют, что их работа имеет цель.	
6. Сотрудники чувствуют справедливое отношение к себе.	
7. Сотрудники чувствуют, что их ценят.	
8. Сотрудники воспринимают своих руководителей как наставников.	
9. Сотрудники ощущают себя частью команды	
10. Если сотрудники хотят чему-то научиться или вырасти в организации, у них есть необходимые ресурсы и возможности для этого.	
11. Сотрудники рекомендуют другим работать в данной организации.	
12. Сотрудники ощущают, что организация, в которой они работают, поддерживает разнообразие и инклюзию.	
13. Организация инвестирует в благополучие сотрудников, заботясь о физическом и ментальном здоровье.	
14. Бренд организации воспринимается как сильный.	
Сумма баллов за вопросы 5-14	Y
Подытог 2	Y+Y*0,4
15. Технологии, которые использует организация, соответствуют «клиентскому» классу, то есть они настолько качественны, полезны и ценны, что сотрудники с удовольствием использовали бы их в своей повседневной жизни.	
16. Технологии в организации доступны всем, кто в этом нуждается.	
17. Технологии в организации ориентированы на потребности сотрудников, а не только на технические требования и специфику организации.	
Сумма баллов за вопросы 15-17	Z
Подытог 3	Z+Z*0,3
Значение Индекса опыта сотрудника	Сумма подытогов 1, 2 и 3

Источник: составлено автором.

Максимальное значение индекса составляет 115,5 баллов (при условии, что на все вопросы дан ответ 5). Результат расчетов трактуется следующим образом:

– 92 балла и более - Experiential Organisation (организация, инвестирующая в опыт сотрудников).

– 80-92 балла - Engaged (при наивысшем значении в первом блоке вопросов), Empowered (при наивысшем значении во втором блоке), или Enabled (при наивысшем значении в третьем блоке). Данные термины можно перевести как вовлеченная организация; организация, наделенная полномочиями; и организация, экипированная инструментами.

- 69-80 баллов - Emergent Organisation (организация, которая только начинает путь управления опытом).
- Менее 69 баллов - Inexperienced Organisation (организация, не ориентированная на опыт сотрудников).

В качестве альтернативы предложенному подходу автор статьи предлагает диагностику управления опытом с точки зрения «пути сотрудника». Эта методика разработана на базе лучших практик международных и российских компаний и подробно изложена в книге «Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в борьбе за таланты» [5].

«Путь сотрудника» представляет собой последовательность «касаний» сотрудника с организацией, аналогично «пути клиента», который взаимодействует с брендом или продуктом, проходя через определенные стадии. На каждой из этих стадий клиент испытывает определенные ожидания и эмоции. Точно так же сотрудники переживают определенные чувства и эмоции, сталкиваясь с корпоративными правилами, регламентами и процедурами на каждом этапе своего пути. К «точкам касания» с организацией относятся следующие события:

- оформление на работу и прочие кадровые транзакции;
- знакомство с ценностями организации и корпоративной культурой;
- участие в постановке личных целей и оценке их выполнения;
- управление рабочим временем;
- получение зарплаты, премий и других выплат;
- принятие участия в обучении и карьерный рост;
- увольнение из организации и взаимодействие с ней в качестве бывшего сотрудника.

Для проведения диагностики рекомендуется заполнить чек-лист зрелости системы управления опытом сотрудников (Таблица 2).

Таблица 2. Чек-лист зрелости системы управления опытом сотрудников (на каждом этапе выбирается один ответ, соответствующий ситуации в компании, баллы по всем этапам суммируются)

Table 2. Checklist of maturity of the employee experience management system (at each stage one answer is selected that corresponds to the situation in the company, the scores for all stages are summarised)

Этап пути сотрудника	Баллы
1. Оформление на работу и прочие административные вопросы	
1.1 В организации кадровые и другие административные процессы не автоматизированы, сотрудники заполняют документы вручную.	0
1.2 В организации существует система электронного документооборота (ЭДО), внутренний интранет-портал или база данных, где хранятся положения, регламенты, шаблоны документов и инструкции по их электронному заполнению.	1
1.3 В дополнение к пункту 1.2 в организации имеются интерактивные обучающие программы, включая видео-инструкции по оформлению транзакций, а также проводятся семинары и консультации для сотрудников.	2

1.4 В дополнение к пункту 1.3 в организации используются мобильные приложения и другие ИТ-инструменты, которые проактивно взаимодействуют с сотрудниками и помогают максимально быстро производить транзакции, в том числе с использованием геймификации. Также имеется круглосуточная линия поддержки пользователей.	3
1.5 В дополнение к пункту 1.4 осуществляется мониторинг качества административных транзакций и уровня удовлетворенности внутренних клиентов (сотрудников).	4
2. Знакомство с ценностями организации и корпоративной культурой	
2.1 В организации не сформулированы корпоративные ценности.	0
2.2 Ценности были определены руководством компании и доведены до сотрудников.	1
2.3 Проект ценностей, сформулированных руководством, обсуждался с сотрудниками на фокус-группах.	2
2.4 Ценности были сформулированы с помощью опроса сотрудников, а окончательный список составлен на основе общего голосования.	3
2.5 В дополнение к пункту 2.4 сотрудники и руководители самостоятельно корректируют поведение тех, кто не придерживается ценностей компании.	4
3. Участие в постановке личных целей и оценке их выполнения	
3.1 В организации не ставятся долгосрочные цели, работа выполняется в соответствии с должностным инструкциям или поручениями.	0
3.2 Руководители устанавливают подчиненным цели по методике SMART.	1
3.3 Руководители обсуждают индивидуальные цели сотрудников на совещаниях всей команды и поощряют коллективный вклад в формирование целей.	2
3.4 Сотрудники самостоятельно определяют и предлагают руководству индивидуальные и командные цели с помощью ИТ-инструментов, способствующих этому процессу и позволяющих гибко корректировать цели в течение года.	3
3.5 В дополнение к пункту 3.4, помимо производственных целей, сотрудники обсуждают с руководителями «цели развития», которые помогут им реализовать индивидуальные карьерные планы, в том числе за пределами данного подразделения.	4
4. Управление рабочим временем	
4.1 В организации существуют «серые» зарплаты, официальный учет рабочего времени не ведется, переработки не оплачиваются, сотрудники должны оставаться онлайн 24 часа в сутки.	0
4.2 Сотрудникам оплачиваются переработки, допускается внутреннее совместительство, привлечение к работе в выходные дни осуществляется исключительно с согласия работника, но в отпуске необходимо быть на связи (например, принимать участие в совещаниях по видеосвязи).	1
4.3 В организации применяется гибридный формат работы (гибкое время начала и окончания рабочего дня, возможность удаленной работы) по согласованию с непосредственным руководителем.	2
4.4 Сотрудники самостоятельно выбирают формат работы (соотношение «офис-удаленка») и количество рабочих часов, необходимых для достижения цели (возможность неполной занятости). В отпуске беспокоить сотрудников не принято.	3
4.5 В дополнение к пункту 4.4 внедрены ИТ-инструменты для дистанционной работы и самостоятельного планирования рабочего графика сотрудникам.	4
5. Получение зарплаты, премий и других вознаграждений	
5.1 В организации существуют «серые» зарплаты, поощрение происходит субъективно.	0
5.2 В организации все виды вознаграждения осуществляются в соответствии с законодательством. Существует положение по оплате труда и премированию, однако ежемесячные или квартальные премии являются квази-постоянной частью вознаграждения и выплачиваются автоматически, за исключением нестандартных ситуаций.	1

5.3 В дополнение к пункту 5.2, за исключением премирования, которое полностью зависит от результатов трудовой деятельности и основано на объективных показателях эффективности (КПЭ), существуют программы нематериального поощрения и различные доплаты и компенсации, превышающие требуемые по законодательству (например, компенсация потери дохода в период временной нетрудоспособности или отпуска по уходу за ребенком).	2
5.4 В дополнение к пункту 5.3 существуют ИТ-инструменты, позволяющие сотруднику проанализировать, как формируется сумма полного вознаграждения (включая материальные льготы) и смоделировать потенциальное вознаграждение при повышении производительности труда. Для премирования используются как индивидуальные, так и командные КПЭ, в том числе долгосрочные.	3
5.5 В дополнение к пункту 5.4 большинство сотрудников участвует в программах «участия в прибыли» или владения акциями компании. Программа поощрения включает в себя оплачиваемые дни для участия в волонтерских проектах и других активностях в сфере устойчивого развития.	4
6. Участие в обучении и карьерный рост	
6.1 В организации имеется исключительно обязательное обучение. Дополнительное обучение возможно либо за счет сотрудников, либо во внерабочее время, которое не оплачивается.	0
6.2 Обучение происходит по инициативе руководителя в рабочее время и оплачивается работодателем на основании ученического договора. Оно направлено на развитие необходимых технических навыков и, как правило, осуществляется с привлечением внешних провайдеров. Многие вакансии заполняются внешними кандидатами.	1
6.3 Обучение основывается на индивидуальном плане развития (ИПР), утвержденном руководителем, и включает развитие не только технических, но и поведенческих компетенций. В компании существует программа работы с кадровым резервом для назначения на руководящие должности.	2
6.4 В дополнение к пункту 6.3 сотрудники могут обучаться в удобное для себя время благодаря дистанционным форматам. В компании также используются коучинг и менторинг и проектные инструменты развития. Вакансии заполняются на основе открытого конкурса.	3
6.5 В дополнение к пункту 6.4 сотрудники обучаются по индивидуальной образовательной траектории с помощью LEP (Learning Experience Platform - цифровая платформа образовательного опыта) и могут бесплатно выбирать любые курсы, включая те, которые не связаны с их текущей профессиональной деятельностью. Большинство образовательного контента создается сотрудниками компании.	4
7. Увольнение и взаимодействие с организацией в качестве бывшего сотрудника	
7.1 В организации практикуется увольнение сотрудников из-за нарушения законодательства. Общение с бывшими сотрудниками не поощряется, и им запрещен доступ на территорию компании.	0
7.2 При увольнении производятся все необходимые выплаты, а также проводится exit-интервью. Существуют группы в социальных сетях или электронная рассылка для бывших сотрудников в целях информирования о новостях компании.	1
7.3 В дополнение к пункту 7.2 высвобождаемым работникам выплачивается компенсация, превышающая требования трудового законодательства. В организации есть сотрудник, который регулярно взаимодействует с бывшими работниками, поддерживает базу их контактов и по запросу выдает необходимые справки и документы.	2
7.4 В дополнение к пункту 7.3 существует клуб выпускников компании (alumni), организуются совместные встречи текущих и бывших сотрудников. На выпускников распространяются некоторые льготы (например, добровольное медицинское страхование или скидки). Бывшие сотрудники также получают информацию о вакансиях компании и могут подавать на них заявки.	3
Сумма баллов (в строках 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	S

Источник: составлено автором.

Максимальное значение уровня зрелости S составляет 27 баллов.

Организации, набравшие 22 балла и более, применяют лучшие международные практики управления опытом сотрудников, что подтверждает высокую привлекательность их бренда работодателя на конкурентном рынке труда.

Значение S от 15 до 21 говорит о высоком уровне зрелости, однако также указывает на наличие областей, требующих развития.

Если S составляет от 8 до 14, то система управления опытом сотрудников находится на начальном этапе зрелости и требует значительных улучшений.

Если S составляет 7 баллов или меньше, это свидетельствует о том, что в компании отсутствует система управления опытом сотрудников.

Как видно из чек-листа, управление опытом сотрудников является многофункциональным процессом, требующим объединения усилий всех подразделений организации, и не может быть реализовано исключительно кадровой службой. Поэтому отправной точкой для создания системы управления опытом должно стать появление в организации центра ответственности за этот процесс. В наиболее эффективных компаниях таким центром ответственности является руководитель направления по формированию опыта сотрудников. В зависимости от размера и специфики организации этот сотрудник может занимать должность топ-менеджера и входить в исполнительное руководство компании (правление, управляющий комитет и т.д.), или может оперировать на уровне менеджера среднего звена, подчиняясь директору по персоналу.

В обязанности данной должностной единицы обычно входят следующие направления:

- разработка и представление на утверждение руководству компании стратегии развития бренда работодателя, а также ее реализация и коммуникация со всеми заинтересованными сторонами (клиентами, партнерами, инвесторами, местными сообществами и государственными институтами);
- обеспечение наилучшего опыта сотрудников всех категорий и форматов занятости, что повышает уровень вовлеченности и улучшает результаты операционной деятельности;
- внедрение инноваций и необходимых изменений в бизнес-процессы для постоянного улучшения качества взаимодействия сотрудников и компании, при возможности делая подход максимально персонализированным;
- идентификация и регулярный анализ ключевых показателей эффективности и других метрик для оценки результатов внедрения стратегии;
- осведомленность о самых актуальных продуктах и HR-технологиях в области управления опытом сотрудников и брендом работодателя, использование партнерств и сети провайдеров для приобретения, адаптации или совместного использования их экспертизы и баз данных;
- руководство проектами, связанными с улучшением опыта сотрудников, требующими кросс-функционального взаимодействия с другими подразделениями организации;

- разработка и внедрение HR-продуктов на основе лучших практик в этой области, с использованием объективных данных и обратной связи от внутренних и внешних клиентов (сотрудников и потенциальных кандидатов, а также других заинтересованных сторон);

- выполнение функции центра экспертизы по всем данным о людях, внедрение технологий, позволяющих собирать и анализировать эти данные для достижения стратегических целей;

- управление системой внутренних коммуникаций, а также взаимодействие с внешними аудиториями, связанные с реализацией HR-стратегии;

- обеспечение благополучной и безопасной рабочей среды, в том числе за счет эффективного управления объектами социальной инфраструктуры компании.

Для выполнения всех перечисленных задач руководитель направления по формированию опыта сотрудников, помимо стандартного набора менеджерских навыков, должен обладать следующими специфическими компетенциями:

- знанием основных маркетинговых технологий (сегментирование целевой аудитории, позиционирование бренда, анализ потребностей, прогнозирование результатов кампаний по продвижению бренда);

- умением работать с данными и владением основами математической статистики;

- знанием принципов дизайн-мышления и продуктового подхода;

- навыками управления сообществами (комьюнити-менеджмент);

- цифровой гибкостью (понимание устройства основных цифровых технологий, сопутствующих рисков и возможностей их применения);

- навыками ведения переговоров (умение максимизировать ценность для всех сторон переговоров);

- широким кругозором, включая знание основных демографических, социальных, экономических, политических и культурных трендов на рынке труда;

- хорошим литературным языком и навыками создания визуального и аудиоконтента для социальных сетей и других медиа, а также презентационными и ораторскими способностями.

Одной из основных задач руководителя направления по формированию опыта сотрудника является продвижение среди линейных руководителей, непосредственно взаимодействующих с персоналом, стиля менеджмента, создающего позитивный опыт сотрудника. Для того чтобы определить характеристики наиболее эффективного стиля, необходимо рассмотреть, какие стили менеджмента существуют, и что влияет на выбор одного из них. В книге «Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в борьбе за таланты» автор статьи выделяет четыре стили менеджмента, связанных с разными комбинациями двух факторов: уровнем неопределённости внешней среды и фокусом на личности человека, которым управляет руководитель (Таблица 3). Модель является вариативной, так как предполагает, что стиль каждого менеджера может и должен меняться, если меняются влияющие на него факторы.

Таблица 3. Вариативная модель стилей менеджмента
Table 3. Variation model of management styles

Фокус на личности человека	Уровень неопределенности внешней среды	
	Низкий	Высокий
Высокий	Регулярный менеджмент	Оптимистический менеджмент
Низкий	Цифровой менеджмент	Кризисный менеджмент

Источник: составлено автором.

Под регулярным менеджментом понимается стиль управления, при котором руководитель, принимая решения, опирается на утвержденные политики и операционные стандарты. Данный стиль управления включает такие процессы, как планирование, постановка целей, делегирование, контроль исполнения, предоставление обратной связи, проведение командных совещаний, оценка эффективности работы и потенциала сотрудников, проведение собеседований с кандидатами и развивающие встречи с подчиненными. Стоит отметить, что регулярный менеджмент кардинально отличается от бюрократии: политики описывают рекомендованные способы действий, эффективность которых доказана предыдущим опытом, а от сотрудников ожидается вовлеченность, инициативность и профессионализм. Таким образом, этот стиль управления акцентирует внимание на личности человека. Однако использование регулярного стиля возможно только в условиях стабильной внешней среды.

В периоды экономической и политической нестабильности многие руководители прибегают к кризисному менеджменту, который также называют «ручным управлением». Этот стиль становится необходимым в условиях турбулентности, вызванной неожиданной сменой собственников (например, появление нового акционера, слияние или недружелюбное поглощение), или внутренних операционных проблем (остановка деятельности, судебные разбирательства, забастовки, выход на рынок сильного конкурента и т.д.). Для сохранения бизнеса необходима мобилизация всех ресурсов, что иногда требует дополнительных усилий в ущерб индивидуальным интересам сотрудников. «Ручное» управление подразумевает, что решения могут быть непрозрачными и непонятными для людей. Кризисный менеджмент является неустойчивым в долгосрочной перспективе, так как не учитывает интересы и особенности личности каждого сотрудника.

Цифровой стиль менеджмента заключается в том, что основные управленческие процессы осуществляются с минимальным участием или вовсе без участия руководителя. Это достигается благодаря алгоритмам, запрограммированным для выявления проблем, классифицирования их среди стандартных ситуаций в «библиотеке» и предложений решений. Цифровой менеджмент не эффективен в условиях высокой неопределенности, но подходит для стандартизованных бизнес-процессов. Этот стиль, как и кризисный менеджмент, не акцентирует внимание на личных особенностях каждого человека и, в основном, используется для платформенных работников.

Термин «оптимистический стиль» предложен автором статьи по следующим причинам: во-первых, он происходит от латинского слова «optimus» (наилучший), а во-вторых, оптимизм, как отношение к жизни и вера в лучшее - это неотъемлемая часть человеческой природы. Стиль менеджмента, ориентированный на благополучие людей и на доверие к ним, логично назвать оптимистическим. Он особенно актуален в условиях высокой неопределенности, когда трудно контролировать все действия сотрудников и регламентировать все процессы. В таких ситуациях важно предоставить людям свободу принятия решений, а также возможности для креативности и инноваций. Оптимистический стиль характеризуется высоким уровнем свободы и ответственности для каждого сотрудника. Оптимистические лидеры делегируют полномочия своим командам и наделяют их властью, что хорошо передает смысл английского термина «empowerment» (от *power* - власть). Это делает организацию более гибкой и адаптивной, или, как сейчас принято говорить, *agile*. Сотрудники готовы принимать на себя дополнительную ответственность, так как к ним относятся с уважением, создают комфортные условия как на работе, так и за ее пределами, что позволяет им приобретать уникальный жизненный опыт.

Оптимистический стиль хорошо подходит компаниям, стремящимся сформировать культуру возможностей в соответствии с концепцией спиральной динамики. Как отмечает М.Розин в книге «Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций», культура возможностей характеризуется тем, что компания должна быть гибкой, а не планомерной и иерархичной. Она должна руководствоваться не правилами, а ценностями, предоставлять сотрудникам максимальные полномочия, позволяя им самостоятельно ставить цели и выбирать рабочие роли [6].

Отличительными особенностями оптимистического стиля являются:

1. Фокус на благополучии сотрудников и их возможностях получить уникальный жизненный опыт.
2. Преимущественное использование нематериальных инструментов мотивации.
3. Стремление к повышению эффективности команд и акцент на коллективные форматы работы.
4. Искренняя приверженность лидера этическим стандартам и личная порядочность (*integrity*).
5. Принятие решений на основе объективных данных и сбалансированное использование цифровых технологий.

На последнем пункте стоит остановиться подробнее. Эффективное управление опытом сотрудников в XXI веке невозможно без цифровых технологий.

Наиболее распространенными являются следующие направления их использования:

- электронный документооборот, сервисы самообслуживания для получения сотрудниками справок и прочей информации, а также использование чат-ботов и искусственного интеллекта для помощи в заполнении административных документов;
- приложения и платформы для управления программами корпоративного благополучия, сервисы психологической помощи и поддержку сотрудников по финансовым, юридическим и прочим вопросам;
- сервисы телемедицины и приложения, стимулирующие занятия спортом и пропагандирующие здоровый образ жизни;
- платформы образовательного опыта и планирования карьеры, корпоративные ресурсы для поиска наставников и развивающих проектов, виртуальные карьерные коучи на основе искусственного интеллекта, мобильные приложения для микро-обучения и инструменты обучения с использованием дополненной реальности;
- корпоративные социальные сети, мессенджеры и другие форматы коллаборации для распределенных команд;
- приложения для опросов, сбора и обработки обратной связи от сотрудников;
- инструменты повышения финансовой грамотности, учета расходов, планирования семейного бюджета, авансирования заработной платы по требованию, платформы корпоративных скидок и привилегий, а также приложения для поиска подработок внутри организации;
- приложения для компенсации питания и расходов на транспорт, корпоративные электронные библиотеки и подписки на платформы с лекционным, образовательным или развлекательным контентом.

Задача перечисленных выше инструментов заключается в сокращении времени, которое сотрудники тратят на бюрократические процедуры, и в предоставлении возможности их непосредственным руководителям и кадровым службам сосредоточиться на развитии талантов, формировании корпоративной культуры и создании комфортной рабочей среды вместо решения административных вопросов. Цифровые технологии позволяют сотрудникам, работающим дистанционно, а также персоналу, который распределен географически (например, сотрудникам транспортных подразделений и розничных торговых точек, вахтовым работникам, курьерам и т.д.), получать такой же доступ к корпоративным программам, как и офисному персоналу, что, в свою очередь, способствует получению положительного опыта.

Заключение

Управление опытом сотрудника - это не разовый проект с установленной датой завершения. Аналогично управлению опытом клиента, это непрерывный процесс, для реализации которого необходимо внимание со стороны высшего

руководства компании, финансовые ресурсы, центр ответственности в лице руководителя направления по управлению опытом сотрудника, а также активное участие и поддержка всех линейных руководителей организации.

Опыт сотрудника формируется непосредственно на рабочем месте, поэтому корпоративные политики и практики, применяемые в этом контексте, и стиль управления непосредственного руководителя имеют большое значение. Использование оптимистического стиля менеджмента позволяет управлять людьми в условиях высокой неопределенности внешней среды, поддерживая высокий уровень мотивации, и, как следствие, производительности труда.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Безручко П.* Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением. Управление командой. М.: Альбина Паблишер. 2019. 368 с.
2. *Вебер А.* 12 принципов ментальной устойчивости. Как быть себе опорой и оставаться счастливым даже в сложные времена. М.: Эксмо. 2023. 294 с.
3. *Гильен М.* Вне поколений. Новые правила работы и жизни. М.: Альпина PRO. 2024. 232 с.
4. *Граттон Л., Скотт Э.* Эпоха долголетия. Активная и счастливая жизнь в любом возрасте. М.: Альпина Паблишер. 2020. 336 с.
5. *Кожевникова Т.* Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в борьбе за таланты. М.: БОМБОРА. 2024. 288 с.
6. *Розин М.* Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций. М.: Альпина Паблишер. 2022. 472 с.
7. *Скотт К.* Радикальная прямота. Как управлять людьми, не теряя человечности. М.: БОМБОРА. 2022. 320 с.
8. *Финкельштейн Г.* Без шаблона. Как изменить организацию, сохранив силы, деньги и время. М.: Альпина PRO. 2022. 248 с.
9. *Хастингс Р., Мейер Э.* Никаких правил. Уникальная культура Netflix. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2021. 384 с.
10. *Morgan J.* The Employee Experience Advantage. Hoboken: Wiley. 2017. 304 p.

EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT: INTERNATIONAL PRACTICES

Tatiana Yu. Kozhevnikova

Candidate of Economic Sciences, Independent Expert, Moscow, Russia
e-mail: taykko@gmail.com

Abstract. This article is dedicated to employee experience management, which has become an integral part of business operations for leading international and Russian companies over the past fifteen years. This practice is actively employed to attract and retain talented employees, as well as to enhance productivity and customer service quality. The paper examines two methodologies for diagnosing the level of employee experience management systems within a specific organisation. Special emphasis is placed on the necessity of establishing a centre of responsibility for this process, as effective experience management requires clear coordination of actions and a strategic approach. The article also explores the job requirements and competencies of the head of employee experience management, highlighting the importance of having qualified specialists capable of developing effective programmes in this area. Furthermore, the article demonstrates the correlation between employee experience and the management style adopted in the organisation. Characteristics of the optimistic management style and its impact on employee motivation are discussed. Additionally, the paper analyses contemporary digital technologies used to create a positive employee experience. In conclusion, the article emphasises that employee experience management is a continuous process requiring active support from senior management and line managers.

Keywords: employee experience, corporate well-being, optimistic management style, employee journey, culture of possibilities, digital technologies.

Received: August 27, 2024

Accepted: October 27, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-33-46

REFERENCES:

1. Bezruchko P. *Praktiki reguljarnogo menedzhmenta. Upravlenie ispolnieniem. Upravlenie komandoj [Practices of regular management. Execution management. Team Management]*, Moscow, Albina Publishers, 2019, 368 p. (In Russ.).
2. Weber A. *12 principov mental'noj ustojchivosti. Kak byt' sebe oporoj i ostavat'sya schastlivym dazhe v slozhnye vremena [12 principles of mental resilience. How to be a support for yourself and stay happy even in difficult times]*, Moscow, Eksmo, 2023, 294 p. (In Russ.).
3. Guillen M. *Vne pokolenij. Novye pravila raboty i zhizni [Beyond Generations. New Rules of Work and Life]*, Moscow, Alpina PRO, 2024, 232 p. (In Russ.).
4. Gratton L., Scott E. *Epoha dolgoletiya. Aktivnaya i schastlivaya zhizn' v lyubom vozraste [The Age of Longevity. Active and happy life at any age]*, Moscow, Alpina Publisher, 2020, 336 p. (In Russ.).

5. Kozhevnikova T. *Sotrudnik kak klient. HR-marketing dlya uspekha biznesa i pobedy v bor'be za talanty* [Employee as a client. HR-marketing for business success and victory in the fight for talent], Moscow, BOMBORA, 2024, 288 p. (In Russ.).
6. Rozin M. *Voskhozhdenie po spirali. Teoriya i praktika reformirovaniya organizacij* [Ascent along the spiral. Theory and Practice of Reforming Organisations], Moscow, Alpina Publisher, 2022, 472 p. (In Russ.).
7. Scott K. *Radikal'naya pryamota. Kak upravlyat' lyud'mi, ne teryaya chelovechnosti* [Radical Directness. How to Manage People without Losing Humanity], Moscow, BOMBORA, 2022, 320 p. (In Russ.).
8. Finkelstein G. *Bez shablona. Kak izmenit' organizaciyu, sohraniv sily, den'gi i vremya* [Without a template. How to change the organisation, saving forces, money and time], Moscow, Alpina PRO, 2022, 248 p. (In Russ.).
9. Hastings R., Meyer E. *Nikakih pravil. Unikal'naya kul'tura Netflix* [No Rules. The Unique Culture of Netflix], Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2021, 384 p. (In Russ.).
10. *Morgan J. The Employee Experience Advantage*. Hoboken, Wiley, 2017, 304 p.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ И РЕФЛЕКСИВНЫХ НАВЫКОВ В КАЧЕСТВЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛОЖНЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

К. Кажарова

управляющий партнер немецко-российской ГК ATG-CNT Consult (Гамбург-Вена-Москва-Астана), эксперт в области системного организационного консалтинга, Гамбург, Германия
e-mail: office@atg-cosult.com

Аннотация. В данной статье автор рассматривает недостатки консалтинговых проектов, акцентируя внимание на том, что они зачастую не соответствуют заявленным амбициозным целям, в частности в контексте корпоративного сектора. В центре анализа находится критическая проблема недостатка знаний и опыта как консультантов, так и клиентов, что существенно затрудняет адекватное выявление и формулирование проблем, требующих консалтингового вмешательства. Автор отмечает, что недостатки в работе консалтинговых проектов нельзя объяснить исключительно когнитивными и методологическими ограничениями - они имеют более сложную и взаимосвязанную природу. В статье также рассматриваются различия в восприятии ситуации, которые становятся серьезным препятствием для продуктивной коммуникации между консультантом и клиентом. Автор указывает на распространенную ошибку обеих сторон - предположение о наличии общего понимания проблемы, что может привести к серьезным недоразумениям и ухудшению результатов проекта. Автор исследует ключевые механизмы, способствующие недопониманию, и предлагает ряд эффективных методов, которые могут помочь устранить эти недостатки и улучшить взаимодействие между консультантами и клиентами. В заключение автор призывает бизнес-лидеров выйти за пределы привычных рамок и активнее преодолевать вызовы, которые ставит современная бизнес-среда.

Ключевые слова: стратегический консалтинг, эволюция развития консалтинга, функции консалтинга, принятие решений, направления управленческого консалтинга, решение проблем, методы рефлексии, система клиента управления взаимоотношениями с клиентами, развитие компетенций, метакомпетенции, инновационный консалтинг.

Поступила в редакцию: 28.08.2024
Принята к публикации: 02.11.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-47-77

ВВЕДЕНИЕ

«Наивно надеяться, что подходящий случай обязательно произойдет, поскольку это не всегда срабатывает» (Д.Адамс, английский писатель, 1952-2001).

Лишь немногие консалтинговые проекты действительно успешны с точки зрения добавленной стоимости и преимуществ для клиентов. Однако стоит отметить, что негативный имидж консультантов и представителей отрасли часто объясняется не только поведением поставщиков услуг. Заказчики консультационных услуг также несут ответственность за качество предоставляемых консультаций. Поэтому для эффективного анализа причин, затрудняющих или даже приводящих к провалу консалтинговых проектов, необходима объективная оценка взаимоотношений между консультантом и клиентом. Кроме того, выводы, полученные в результате такого анализа, могут помочь сформулировать факторы, влияющие на эффективность консалтинга в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичных изменений, а также с учетом технологических и экономических взаимосвязей.

В ходе критического анализа консалтинговой сферы выделяются четыре основные проблемные области [15]:

1. Недостаточная компетентность консультантов и отсутствие заинтересованности со стороны клиентов в процессе консультирования.
2. Неэффективное управление проектами и распределение ресурсов.
3. Неясные ожидания и недостаточный уровень коммуникации.
4. Внутренние сопротивления, их недооценка или игнорирование и неспособность как консультантов, так и клиентов эффективно справляться с ними.

В данной статье основное внимание уделяется выявлению проблем, которые хронически недооцениваются как консультантами, так и заказчиками консалтинговых проектов. Осознание проблемы, требующей решения, закладывает основу для эффективного протекания консультационных процессов. На этом этапе обе стороны допускают множество ошибок: под давлением временных рамок и из-за неясных ожиданий решения принимаются слишком поспешно и поверхностно, в то время как детальному анализу существующей проблемы уделяется недостаточное внимание.

Эффективность консалтинговых услуг зависит от согласованных усилий по устранению коренных проблем, вызывающих беспокойство. Одним из важнейших навыков консультанта является не только правильное и полное определение проблем, над которыми необходимо работать, но и достижение консенсуса с клиентом относительно того, что обозначенные проблемы действительно являются теми, которые клиент намерен решить. Только при наличии такого соглашения можно обеспечить эффективное взаимодействие между консультантом и клиентом в процессе консультации.

Различные модели и методы могут помочь в классификации проблем и их пониманию в различных ситуационных контекстах. В данной статье представлена структура *Sunefin* в качестве практического инструмента для менеджмента, который способствует формированию осмысленных запросов к консультантам и выбору альтернативных вариантов действий.

Исследование

Консалтинг: деконструкция мифов и устранение непрозрачности в многомиллиардной отрасли

Для эффективного решения масштабных проблем, возникающих в различных аспектах, компаниям необходимо развиваться. Однако это развитие всегда сопровождается изменениями, как значительного, так и незначительного масштаба. Для успешного преобразования, обновления и оптимизации функциональных процессов, а также для эффективного управления кризисными ситуациями требуются уверенные в себе и преданные делу специалисты, обладающие креативными идеями и высоким уровнем энергии. Опытные консультанты могут использовать концепции, методы, инструменты и процессы, а также управлять трудовыми ресурсами, чтобы предоставить амбициозным руководителям необходимые ресурсы и помочь им в достижении ключевых целей.

Несмотря на множество предложений консультационных и сопутствующих услуг, таких как обучение и коучинг, реальные результаты, наблюдаемые в корпоративной практике, часто оказываются скромными.

Многие менеджеры и специалисты, изучившие специализированную литературу, ошибочно полагают, что они могут выступать в роли профессиональных консультантов. Однако корпоративный консалтинг представляет собой трудоемкий процесс, который требует многолетнего обучения и личностного развития [1].

При этом значительное число профессиональных консультантов не акцентируют внимание на приоритетах и целенаправленной отдаче. Опасаясь потери прибыльных контрактов и чрезмерной конкурентной борьбы, они зачастую становятся «многостаночниками», вместо того чтобы сосредоточиться на развитии своих компетенций в определенной области. Это приводит к тому, что они оказываются вовлеченными в те сферы, которые не соответствуют их профессиональным навыкам, что, в конечном итоге, приводит к неудовлетворительным результатам для клиентов. Например, если высококвалифицированный тренер не в состоянии стать эффективным стратегическим консультантом, это не принесет пользы ни клиенту, ни самой профессии.

Кроме того, многие предприниматели и менеджеры, особенно в малых и средних предприятиях (МСП), не обладают достаточным пониманием принципов эффективного сотрудничества с консультантами. Консультационные услуги зачастую не приводят к желаемым результатам из-за нецелесообразного выбора формы консалтинга или некомпетентного специалиста для решения конкретной

проблемы. Это происходит в результате неспособности клиентов четко сформулировать свои запросы и потребности, что иногда ведет к выбору консультантов, которые обладают выдающимися навыками самопрезентации, но чей опыт не соответствует требованиям необходимой экспертной области.

Что представляет собой управленческий консалтинг и какие факторы определяют его современное состояние?

Согласно определению профессора Дж.Рейнеке, «консалтинг представляет собой индивидуальный анализ и решение проблем, основанные на взаимодействии между внешними, независимыми специалистами или консалтинговыми организациями и клиентом, который ищет консультационные услуги». Управленческий консалтинг следует рассматривать как подкатегорию консалтинга, которая ориентируется на специфический тип организации и рассматривает вопросы управления бизнесом через призму предоставления советов в области менеджмента [17].

Профессор Д.Липпольд описывает бизнес-консалтинг как «независимую, временную, индивидуальную и, преимущественно, платную профессиональную услугу, предназначенную для организаций с целью выявления и анализа проблемных ситуаций и/или разработки рекомендаций по действиям, которые помогут клиенту в планировании, разработке и внедрении решений проблем или, в зависимости от обстоятельств, в приобретении навыков устранения причин возникающих проблем» [14].

Определение Д.Липпольда основывается на более современном понимании консалтинга и подчеркивает активное взаимодействие между консультантом и клиентом. Услуги современных консультантов не ограничиваются предоставлением готовых решений, которые клиенты ожидают в пассивном режиме. Напротив, клиенты должны активно участвовать в процессе консалтинга, содействуя в поиске и реализации решений. Только в таком динамическом процессе у руководителей компаний формируются необходимые компетенции для самостоятельного следования рекомендациям, предложенным консультантом.

Определение В.Ниссена также акцентирует внимание на интерактивном характере отношений между консультантом и клиентом, что соответствует современным трендам, ориентированным на взаимное сотрудничество и активные действия. Цель консалтинга заключается в том, чтобы «совместно с заказчиком в интерактивном режиме определить, структурировать и проанализировать экономические проблемы клиента, разработать решения и, при желании, спланировать внедрение этих решений совместно с представителями клиента в организации» [16].

По мнению Д.Липпольда, основные направления деятельности консультантов включают [14]:

- стратегический и управленческий консалтинг;
- организационный и процессный консалтинг;
- IT и технологический консалтинг;

- индивидуальную разработку программного обеспечения;
- интеграцию IT-систем;
- Т-аутсорсинг.

Согласно данной классификации, основными направлениями консалтинга являются налоговый консалтинг, аудит, кадровый консалтинг, юридический консалтинг, инженерный консалтинг, разработка стандартного программного обеспечения и маркетинг.

Бизнес-консультирование составляет значительную долю консалтинговой отрасли. Однако другие виды организаций, такие как государственные, медицинские и образовательные учреждения, а также политические структуры, играют все более важную роль в качестве клиентов консалтинговых услуг. Помимо привлечения внешних консультантов, они также пользуются услугами собственных консультантов (внутренний консалтинг).

Кроме того, консультационные услуги иногда предоставляются в качестве дополнительной услуги или сервиса. Например, инженерный консалтинг, направленный на решение технических задач, все чаще интегрируется с бизнес-процессами или другими областями экспертизы, такими как вопросы экологии или логистические решения.

Таблица 1. Система ценностей консалтинга

Консалтинговая организация					
Концепция консалтинга					
Философия консалтинга					
Консалтинговая стратегия					
		Консалтинговые услуги/комплекс услуг (например, маркетинговый, организационный и технологический консалтинг)	Метод консультирования (например, портфолио)	Консультативный стиль (тип сотрудничества)	
Консультативная роль					
			Задача		
			Ожидания		
Организация-клиент					

Источник: Reineke R.-D. *Gabler Lexikon Unternehmensberatung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. 2007. 503 p. Немец. яз.

Внутренних консультантов обычно привлекают по тем же причинам, что и внутренних поставщиков услуг. Они занимаются, в частности, стратегическими вопросами (в качестве «новаторов»), структурой организации (в качестве «организаторов»), развитием человеческого капитала (в роли коучей, тренеров и наставников), а также накоплением базы знаний внутри компании (в качестве «экспертов») [13]. При проведении сравнительного анализа внутреннего

и внешнего консалтинга необходимо учитывать их достоинства и недостатки, имеющие существенное значение. Например, в контексте выбора внутреннего консультанта знания о компании, ее корпоративной культуре, процессах и персонале играют важную роль, позволяя снизить затраты и обеспечивая более благоприятные условия для сохранения опыта команды внутри организации.

Тем не менее, наличие таких знаний может негативно повлиять на внутренний консалтинг. Штатным консультантам зачастую бывает трудно занять объективную и критическую позицию по вопросам корпоративной политики и управления организацией. Свежий и беспристрастный взгляд со стороны независимого внешнего эксперта, обладающего способностью преодолевать синдром «туннельного зрения», а также имеющего глубокие знания в других отраслях и налаженные связи с государственными учреждениями и бизнес-сообществом, является неоспоримым преимуществом внешних консультантов.

В последние годы внутренний консалтинг становится все более популярным, особенно в крупных корпорациях. В Германии множество крупнейших компаний, таких как Siemens, Volkswagen, Allianz и BASF, имеют собственные консалтинговые подразделения. Однако в настоящее время данное направление начинает терять свои позиции. В ходе программ реструктуризации и оптимизации внутренних консалтинговых подразделений многие из них были либо сокращены, либо закрыты. В первой половине 2024 года компания Bayer Group, расположенная в Леверкузене, приняла решение прекратить предоставление своих собственных консалтинговых услуг и сократить приблизительно 200 штатных консультантов, что вызвало значительный резонанс в СМИ. Штатные консультанты компании ежегодно реализовывали более 100 проектов в шести офисах по всему миру (включая США, Китай и Бразилию), большинство из которых были сосредоточены на стратегии, развитии организаций и повышении ее эффективности.

Тем не менее, реорганизация Bayer AG привела к исключению консалтингового подразделения из организационной структуры компании. В настоящее время так называемые просветительские группы (mission groups) должны работать над конкретными задачами в независимом и гибком составе. Руководство компании ожидает, что принцип «динамического совместного владения» (Dynamic Shared Ownership, DSO) позволит ускорить процесс принятия решений и сократить бюрократические процедуры¹.

Тенденции реорганизации, сокращения и гибкости в настоящее время характерны для всей консалтинговой отрасли, который до недавнего времени ассоциировался с процветанием и респектабельностью. Этот «ветер перемен»

¹ Chemiekonzern macht interne Beratungsgesellschaft dicht. Handelsblatt. URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/bayer-chemiekonzern-macht-interne-beratungsgesellschaft-dicht/100021050.html> (дата обращения: 07.08.2024). Немец. яз.

оказывает давление даже на таких лидеров отрасли, как McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) и Deloitte, которые на протяжении десятилетий считались неприкосновенными.

Несмотря на кажущуюся простоту выхода на рынок консалтинговых услуг по сравнению с другими секторами, в долгосрочной перспективе выжить и утвердиться в «красном океане» данной отрасли смогут исключительно те компании, которые активно работают над развитием своих конкурентных преимуществ, основанные на внутренних критических факторах успеха (КФУ).

По мнению Дж.Барни, такого рода устойчивое конкурентное преимущество достигается при соблюдении следующих условий:

- факторы успеха, достигнутые в процессе работы с клиентами особым, положительным образом, влияют на продажи, прибыль и другие ключевые показатели;
- результаты являются уникальными и не сопоставимы с результатами действующих и потенциальных конкурентов;
- критические факторы успеха и получаемые результаты трудно повторить;
- факторы успеха невозможно заменить или их замена представляется крайне сложной.

Данные характеристики соответствуют модели VRIO (valuable, rare, inimitable, organisationally oriented - ценные, редкие, неповторимые, организационно ориентированные) [6].

Какую пользу могут принести консультанты?

Какие рекомендации могут дать консультанты компаниями-клиентами? Что делает консалтинговые услуги ценными и, возможно, незаменимыми для организаций?

Для ответа на эти вопросы Д.Липпольд обращается к теории информационной экономики и различным подходам, связанным с консалтингом. Бизнес-модель консультантов ориентирована на увеличение корпоративной ценности клиентов через накопление информации, знаний и компетенций.

К конкретным функциям, способствующим достижению данной цели, относятся:

- функция передачи знаний;
- функция аудита;
- функция инициации;
- политическая функция для продвижения решений;
- функция внедрения методов решения проблем;
- функция легитимации;
- функция балансировки мощностей и ресурсов;
- функция интерпретации [14].

Например, системный подход Группы компаний ATG-CNT Consult характеризуется семью основными элементами:



Рисунок 1. Семь основных элементов системного консалтинга.

Источник: Ellebracht H., Lenz G., Osterhold G. *Systemische Organisations - und Unternehmensberatung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Publishing House for Business Taxes Law GmbH. 2012. 343 p. Немец. яз.

Рыночные данные

Консалтинговый бизнес продолжает оставаться прибыльным и привлекательным. По оценкам аналитиков, объем мирового рынка консалтинга в 2024 году может достичь примерно 323 млрд долларов. Прогнозы на 2029 год указывают на возможность роста до более чем 431 млрд долларов. Северная Америка считается крупнейшим рынком, в то время как Азиатско-Тихоокеанский регион демонстрирует наиболее высокие темпы роста. Темп роста консалтинговой индустрии в Германии в 2023 году составил 7,2% по сравнению с предыдущим годом, после рекордного увеличения на 15% в 2022 году². При объеме около 46,7 млрд евро в 2023 году (что эквивалентно примерно 51 млрд долларов) доля Германии составляет приблизительно 15% от мирового рынка, что делает ее вместе с США и Великобританией одним из ведущих консалтинговых рынков.

Среди крупнейших международных консалтинговых компаний по годовому доходу можно выделить компании из США, Франции, Великобритании, Индии и Нидерландов, включая Accenture, Capgemini, Tata Consultancy Services, Infosys, Deloitte, PwC, Cisco Systems Consulting, Ernst & Young и KPMG.

Объем российского консалтингового сектора, по сравнению с ведущими консалтинговыми рынками, выглядит скромно и составляет от 3 до 5 млрд долларов. По оценкам аналитиков, темпы прироста с 2022 года составляют от 20 до 25%

² Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. BDU. URL: <https://www.bdu.de/studien/> (дата обращения: 28.08.2024). Немец. яз.

в год. Участники отрасли сталкиваются с трудностями, возникшими в результате глобальных политических событий последних лет³.

Важно отметить, что в России существует своя традиция, согласно которой «профессионализация управленческого консультирования во многом обязана движению за научную организацию труда (НОТ). В 60-х годах НОТ постепенно институционализировалась в учебных и научных заведениях, а на большинстве предприятий были созданы специальные службы НОТ, занимающиеся разработкой организационно-технических усовершенствований для управленцев, документооборотом, социально-психологическим обучением руководителей, оптимизацией информационных потоков и т.д. В действительности, сотрудники НОТ стали прообразом внутренних и внешних консультантов на заводах и фабриках» [5].

Далее представлены наиболее значимые характеристики современного российского консалтингового рынка:

1. Российский консалтинговый рынок демонстрирует сдержанный и ограниченный спрос. С одной стороны, это обусловлено реальными финансовыми проблемами, с которыми сталкиваются преимущественно малые и средние предприятия. С другой стороны, руководители и лица, принимающие решения в корпорациях и холдингах, избегают привлечения внешних консультантов, несмотря на наличие финансовой возможности. Причины такого негативного отношения разнообразны: от недостатка доверия со стороны предпринимателей, предпочитающих непрозрачные корпоративные практики и опасющихся утечки конфиденциальной информации, до неосведомленности о существующих проблемах, переоценки собственных возможностей и стремления к экономии.

2. До 2022 года значительная часть клиентской базы российских и западных консалтинговых компаний состояла из международных компаний, а также отечественных корпораций и крупных государственных организаций, имеющих многолетний опыт взаимодействия с внешними консультантами. Однако после 2022 года клиенты либо покинули российский рынок, либо значительно сократили свои инвестиции в страну. Часть западного бизнес-сообщества адаптировалась, создав новые бизнес-модели, реорганизовав структуры и проведя ребрендинг, удовлетворив тем самым свои потребности в консультировании за счет значительного сокращения ресурсов и собственного опыта.

Кроме того, санкции затрудняют процесс удержания существующих клиентов и привлечение новых. Несмотря на то что на российском рынке сохраняется деятельность многих поставщиков консалтинговых услуг, включая местные филиалы «Большой четверки», объем международного опыта и знаний значительно

³ Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) - Аналитика. RAEX Rating Review. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics/ (дата обращения: 26.08.2024).

снизился. Значительную роль в этом процессе сыграл массовый уход экспатриантов, иностранных специалистов, а также многообещающих отечественных молодых специалистов с международным образованием. Российским консультантам трудно восполнить эти пробелы в навыках. Даже если бы они имели такую возможность, им недостает личных и социальных навыков, практического международного опыта и необходимых контактов. Более того, многие младшие консультанты переходят в престижные российские компании, что усугубляет кадровую проблему для консалтинговых организаций.

3. Потоки в сегментах российского консалтингового рынка распределены неравномерно и в существенной степени отражают потребность в услугах, вызванную законодательными изменениями или актуальными вызовами, связанными с оптимизацией бизнеса. Значительную долю консалтинговых бюджетов в России занимают финансовый учет и аудит, а также интеграция и поддержка информационных технологий. Эти области в большей мере соответствуют потребностям руководителей отечественных компаний в консультировании, направленном на поддержание ежедневной деятельности с максимальной экономией для обеспечения высокой рентабельности.

Таким образом, запросы в основном касаются простых и хаотичных вопросов (например, антикризисное управление) и конкретных задач в сложных системах (например, цифровизация, организационная структура и эффективность процессов), что можно отобразить в матрице потребностей в консалтинге - Таблица 1. Комплексные вызовы, такие как развитие компетенций в области изменений, культурные преобразования и трансформация и метакомпетенции, в значительной степени остаются без внимания, что свидетельствует о низкой готовности российских компаний работать над своей будущей жизнеспособностью.

В Германии общий объем продаж на рынке консалтинговых услуг направлен на более долгосрочную перспективу. IT-консалтинг (включая 11% на IT-приложения и инфраструктуру) продемонстрировал значительные результаты в 2021 году, увеличившись на 22%. Однако наибольшая доля рынка (практически 44%) пришла на организационно-процессный консалтинг, из которых 13,3% относятся к управлению проектами, 10,6% - к оптимизации процессов, 3,2% - к управлению изменениями, а 1,7% - к продажам и CRM. Замыкает перечисление HR-консалтинг (исключая поиск персонала), который составляет 9% от общего объема, из которых 3,1% посвящены диагностике и развитию. Компании, функционирующие в Германии, на которые приходится 25% общего объема инвестиций (из которых 8,8% адресованы корпоративной стратегии, 5,5% - развитию бизнеса), инвестируют в свое будущее существенно активнее, чем это считают необходимым российские руководители⁴.

⁴ Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. BDU. URL: <https://www.bdu.de/studien/> (дата обращения: 28.08.2024). Немец. яз.

4. Представители российского малого и среднего бизнеса не проявляют должной активности в контроле инвестиций в будущее развитие компетенций своих компаний. Значительная часть этих компетенций сосредоточена на решении корпоративных проблем и применении консалтинговых подходов, то есть в области комплексных систем. В то время как крупные компании традиционно обращаются за консультациями по вопросам стратегии, изменений или управления персоналом, в компаниях меньшего масштаба доля управленческого и кадрового консалтинга остается незначительной в общей структуре расходов на консалтинг. Тем не менее, из-за постоянного дефицита квалифицированных работников в малых и средних предприятиях также наблюдается рост расходов на более простые внешние услуги, такие как подбор и оценка кадров, стандартное обучение, программное обеспечение для управления персоналом и онлайн-обучение.

5. В последние годы в контексте глобальных экономических и политических изменений возникли новые потребности в консультационных услугах. Например, напряженность в логистических процессах и проблемы в глобальной цепочке поставок, вызванные уникальным санкционным режимом против России, а также внутренние вызовы, такие как аутсорсинг процессов создания стоимости, реструктуризация и реинжиниринг, развитие импортозамещения, локализация приобретений западных компаний или активов компаний, ушедших с рынка или приостановивших свои обязательства, а также кадровая перестройка в управлении (замена иностранных топ-менеджеров на российских и реорганизация команд) открывают новые возможности для консультантов, особенно в таких областях, как юридические услуги, консультации по инвестициям и информационным технологиям, а также решение операционных проблем. Комплексный обзор тенденций, перспектив и ключевых аспектов российского консалтингового рынка можно найти в статье К.Котова [3].

Исторический обзор и эволюция индустрии управленческого консалтинга

Консультирование как форма человеческого взаимодействия имеет глубокие исторические корни, восходящие к древнейшим временам. Термин «консультирование» применяется для обозначения множества форм поддержки и помощи в различных контекстах, при этом корпоративный и организационный консалтинг представляют собой наиболее значительный сегмент с точки зрения экономической стоимости.

Консультирование представителей различных институтов начало формироваться в средние века. Феодалы имели возможность запрашивать консультации и военную поддержку в качестве услуг [11]. Социальная структура общественных отношений основывалась на том, что консультанты, даже обладая значительным влиянием, оставались в роли советников, а не лиц, принимающих решения. Даже если им удавалось добиться достаточной власти, они находились под влиянием властей и зависели от результатов действий своих соперников. Потеря

расположения у своих покровителей, даже в результате слухов, могла быстро привести к заключению под стражу или смертной казни. Ярким примером подобной судьбы является английский государственный деятель Т.Кромвель, который служил при Генрихе VIII.

Современный консалтинг в экономическом контексте берет начало в индустриальной эпохе середины XVIII века, когда наблюдалось все более глубокое разделение труда и специализация, а также возрастающий разрыв между владельцами бизнеса и наемными менеджерами. В период с середины XIX века до начала XX века произошло бурное развитие специализированных экспертов, изучающих и оптимизирующих машинные процессы, что способствовало созданию великих изобретений, таких как сборочный конвейер.

Одним из наиболее известных специалистов-консультантов этого периода был американский инженер Ф.У.Тейлор (1856-1915), который получил признание как «основоположник научного менеджмента». Его концепция, известная как «тейлоризм», оказала глубокое влияние на многие компании и продолжает сохранять свою значимость и в настоящее время. Механистический подход к процессам управления и уверенность в существовании «единственного наилучшего способа» подверглись критике, особенно с момента признания ценности человеческого труда в середине XX века. Удивительно, что этот парадигмальный сдвиг еще не стал общепринятым среди множества руководителей и менеджеров в XXI веке.

С развитием гуманистической психологии в проектировании рабочих процессов возникли новые направления в области консультирования. Эти направления стали сосредоточены не только на механических процессах, регулировании и повышении их эффективности, но и на людях, уделяя внимание их состоянию и взаимным отношениям. Значительный вклад в данную область внесли такие ученые, как А.Маслоу (1908-1970), К.Роджерс (1902-1987), Р.Мэй (1909-1994) и Ф.Герцберг (1923-2000). Социальный психолог К.Левин (1890-1947) акцентировал внимание на вопросах групповой динамики. При теоретике менеджмента П.Друкере (1909-2005) в консалтинге появилось множество исследований, посвященных лидерству, корпоративной практике и вопросам организации работы в будущем.

Первые консалтинговые фирмы начали формироваться, когда отдельным экспертам стало труднее отвечать на насущные вопросы, касающиеся разработки продуктов и развития компаний. Вскоре возникла необходимость в институциональной рабочей среде, моделируемых процессах и регламентированном обмене мнениями с клиентами и коллегами. Эволюция консалтинговых фирм началась в США, которые до сих пор оказывают значительное влияние на отрасль и ее тенденции.

Бостонский профессор Массачусетского технологического института А.Д. (1863-1935) в 1886 году основал «Лабораторию аналитических испытаний» для разработки стекловолокна и пенициллина. Позже акцент сместился

с технологических исследований на внедрение управленческих подходов [11]. Великая депрессия, начавшаяся в 1929 году, ускорила появление и распространение бизнес-консалтинга, поскольку банкам и инвестиционным домам требовались реорганизаторы для работы с должниками.

1926 год ознаменовал рождение компании McKinsey & Company, названной в честь ее основателя, аудитора Дж.О.Маккинси (1889-1937). Его партнер, М.Бауэр (1902–2003), превратил консалтинговую фирму в бренд, а сотрудников, которых стали называть «маками». Лозунг «сначала клиент, потом фирма, потом я сам» сформировал целые поколения консультантов, а организационно-правовая структура компании, представляющая собой кооператив с долевым участием партнеров, установила стандарты для многих консалтинговых фирм [11].

Имея более 28 тыс. консультантов в 65 странах компания McKinsey регулярно оказывается в центре негативных новостей и скандалов. Она обладает репутацией одной из самых влиятельных консалтинговых организаций в мире, но в то же время считается одной из самых недобросовестных. Наличие впечатляющих контрактов с 500 крупнейшими мировыми корпорациями контрастирует с неудачными примерами банкротств таких компаний, как Enron и Swissair, с которыми работала McKinsey [7].

До окончания Второй мировой войны рост консалтинговых фирм в основном ограничивался территорией США. Тем не менее, после принятия Закона Гласса-Стигала в 1933 году инвестиционные и коммерческие банки фактически стали поставщиками клиентов для консультантов, так как им было запрещено одновременно предоставлять консультации и проводить реорганизации, что создало потребность в профессиональных партнерах для оказания помощи в кредитовании.

После Второй мировой войны консалтинговые компании начали развиваться не только в США. В начале 1960-х годов консалтинг стал процветать и в Европе. Американские гиганты начали глобальную экспансию, открывая филиалы по всему миру, в том числе на стремительно развивающемся рынке Германии. Это также способствовало развитию местных компаний. Всего через три года после открытия офиса McKinsey в Дюссельдорфе в 1964 году Р.Бергер основал свою компанию в Мюнхене, которая стала лидером на немецком рынке. Портфель услуг компании постоянно расширялся: первоначально акцент был сделан на продажи и маркетинг, затем в 1970-х годах возросло внимание к организационному и кадровому развитию, после чего появились исследования в области информационных технологий, государственного сектора и политики.

С 1970-1980-х годов консалтинговая среда стала более разнообразной: на рынке начало возникать множество небольших компаний, специализирующихся на конкретных отраслях, функциях или процессах, которые находили свои ниши рядом с устоявшимися компаниями. Параллельно с технологическими изменениями, такими как переход от архитектур мейнфреймов к клиент-серверным системам и интегрированным программным системам ERP, появились компании,

такие как SAP, основанная в Германии в 1972 году и ставшая международным лидером по разработке программного обеспечения, а также множество консалтинговых фирм, ориентирующихся на работу с малым и средним бизнесом.

После десятилетий монопольного положения McKinsey столкнулась с серьезной конкуренцией в США. Б.Хендерсон, основатель Boston Consulting Group, основанной в 1963 году, проявил креативность в контент-маркетинге и стал достойным соперником для данной компании. Матрица BCG «Дойные коровы» и «Умиряющие собаки», разработанная на основе серии провокационных эссе о стратегии, по-прежнему считается авторитетным инструментом в области менеджмента и стратегического планирования.

Кроме того, «Большая четверка» аудиторских компаний - Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers (PwC) и Ernst & Young - также утвердились в качестве лидеров консалтингового бизнеса. Данные компании обладают миллиардными оборотами в результате ряда слияний.

Мировой рынок консалтинга продолжает разделяться в соответствии с различными подходами и течениями. Он перенасыщен множеством концепций, методов и теорий консалтинга, что усложняет выбор подходящих предложений для потенциальных клиентов. Корпоративным клиентам становится все сложнее найти консультантов и решения, соответствующие их требованиям.

В Германии в 2023 году было зарегистрировано 26 650 консалтинговых компаний, что вдвое превышает показатели 2008 года. При этом большинство из них функционирует как индивидуальные консультанты. В 2022 году в стране насчитывалось около 173 тыс. консультантов по управлению. По состоянию на 31 декабря 2023 года в консалтинговой отрасли Германии трудились 130 800 сотрудников, подлежащих обязательному социальному страхованию. На сегодняшний день также зарегистрировано около 173 тыс. консультантов в области управления. Годовой оборот большинства консалтинговых компаний (по данным 2021 года: почти 23 тыс.) не превышает 1 млн евро.

В настоящее время онлайн-порталы стремятся заполнить существующий сегмент рынка, обеспечивая прозрачность предоставляемых услуг. Цифровые консалтинговые платформы и поисковые системы объединяют консультантов с клиентами, нуждающимися в консультационных услугах. Это создает преимущества для всех трех сторон: консультанты, особенно индивидуальные предприниматели и фрилансеры, получают заказы без необходимости дополнять свои усилия по поиску клиентов; компании на более выгодных условиях находят подходящих специалистов для решения своих задач или необходимых разработчиков; операторы платформ получают комиссионные за посредничество.

Индустрия консалтинга в настоящее время переживает революционные изменения. В настоящее время она сталкивается с тектоническими сдвигами и вынуждена переосмысливать свою модель развития. В.Ниссен упоминает о «подрывных силах», которые стремительно проникают в сектора консалтинга и IT-услуг в результате потрясений бизнес-моделей клиентов [16].

В. Ниссен выделяет три ключевых тренда, оказывающих влияние на индустрию консалтинга [16]:

1. Комплементарные технологические разработки.
2. Измененные требования со стороны клиентов.
3. Стремительная динамика изменений в среде поставщиков.

1. Комплементарные технологические разработки. Технологические инновации трансформируют методы производства, потребления и преобразования консультационных услуг в индивидуальные выгоды. Консалтинг становится более доступным и экономически эффективным. Индивидуальные консалтинговые решения предназначаются для ограниченного круга клиентов, готовых оплачивать более высокие, чем обычно, цены за такую персонализацию. Кроме того, инициативу активно берут на себя поставщики стандартизированных интеллектуальных услуг. Концепция «Commodity Consulting» (стандартизированный консалтинг) является одним из мегатрендов, значительно влияющих на консалтинговую отрасль, снижая барьеры для входа на рынок, которые и так остаются ниже, чем в других отраслях.

Консультанты, которые не склонны к инновациям, не проявляют интереса к технологиям и не готовы адаптироваться, могут столкнуться с еще большими трудностями, чем ранее. Например, платформы Low-Code и Zero-Code, позволяющие непрофессионалам становиться опытными разработчиками программного обеспечения, предоставляют возможность создания собственных цифровых продуктов. Мобильные устройства расширяют каналы взаимодействия с клиентами и изменяют поведение пользователей. Облачные вычисления значительно уменьшают фиксированные затраты на высокотехнологичные услуги и облегчают выход на консалтинговый рынок не только для технологических компаний, но и для тех, кто обладает базовыми технологическими знаниями.

С другой стороны, консультанты, отклоняющиеся от использования аналитических приложений, искусственного интеллекта, больших данных и интеллектуальной аналитики, будут сталкиваться с повышенными трудностями при удержании позиций на рынке.

2. Изменившиеся требования со стороны клиента. Консультанты, не осознающие влияние цифровизации и искусственного интеллекта на поведение клиентов, должны серьезно оценить риски для своей конкурентоспособности на рынке. То, что может быть воспринято как модный термин «клиентоориентированность», на самом деле представляет собой необходимый аспект деятельности для всех консультантов, включая крупных игроков этой отрасли. Постоянный обмен информацией с клиентами, а также участие в реализации нестандартных проектов становится «обязательным процессом».

Еще одной заметной тенденцией среди клиентов является их растущая предрасположенность приобретать консультационные услуги не в полном объеме, а в виде отдельных модулей. Например, благодаря «Консалтинговому меню

экспресс-решений» от ATG-CNT Consult учитывается стремление к разбивке комплексных решений на модули, что облегчает внедрение комплексных решений «Best-of-Breed»⁵.

3. Стремительная динамика изменений в среде поставщиков. Консультанты также не могут избежать изменений, происходящих в их отрасли. Настало время отказаться от устаревших «консультационных привычек», которые все еще преобладают, включая громоздкие, трудоемкие и дорогие модели личного консультирования лицом к лицу. Стратегии продаж больше не ориентированы на национальные границы, а сосредоточены на экономических зонах, в то время как традиционные границы между сегментами рынка размываются. В результате компании, изначально не относящиеся к консалтинговой сфере, становятся серьезными конкурентами лидеров отрасли.

Языковые барьеры уже не представляют собой непреодолимые преграды благодаря искусственному интеллекту и веб-платформам обмена. Эти услуги привлекают, с одной стороны, фрилансеров со всего мира, а с другой - поставщиков услуг, не являющихся консультантами, которые предлагают частичные консультационные решения с удобными моделями доставки.

Инновационные бизнес-модели и новые технологии открыли двери для выхода на рынок всем компаниям, которые интегрировали в свой ассортимент услуг консалтинговые компоненты, такие как социальные сети, ЗОЖ, фитнес, ментальное благополучие, профилактика стресса, психологическая поддержка сотрудников, специальный подбор кадров и услуги по определению совместимости, в различных отраслях, от промышленных компаний до дизайнерских агентств и медицинских учреждений. Теперь поставщикам услуг стало еще проще переманивать клиентов у традиционных консультантов. К примеру, инвестиционные банкиры, программисты, рекламные и PR-агентства, инженерные бюро, кафедры, студенческие консультативные группы, коммерческие бизнес-школы, поставщики финансируемых государством программ и подрядные организации уже активно участвуют в этом процессе.

В. Ниссен выделяет несколько платформенных бизнес-моделей в области консалтинга, включая [16]:

- поставщиков информации;
- агрегаторов совместимости;
- консультационных конфигураторов;
- инструменты цифрового консалтинга в формате «как услуга»;
- координаторов данных;
- консалтинговый контент в формате «как услуга»;
- экосистемы цифрового консалтинга.

⁵ Меню экспресс-консалтинг. ATG-CNT Consult. URL: <https://atg-consult.com/services/gotovye-biznes-resheniya/> (дата обращения: 25.08.2024).

Небольшие консалтинговые компании не имеют возможности самостоятельно противостоять текущим тенденциям, создающим как возможности, так и угрозы. В этой связи формируются различные способы сотрудничества, основанные на синергетическом эффекте. К ним относятся специальные экосистемы, которые представляют собой аналог консалтинговых бутиков. В западных странах наблюдается тенденция к объединению усилий консалтинговых фирм с индивидуальными консультантами и небольшими специализированными организациями, создавая кооперативы для интеграции своих услуг в единое коммерческое предложение и предоставления клиентам комплексных решений.

Ярким примером данной сети является онлайн-платформа Circle of Excellence, созданная в Германии, которая может участвовать в крупных тендерах, ранее предназначенных исключительно для консалтинговых групп⁶. До своего банкротства в 2002 году американская стратегическая консалтинговая компания А.Д. Литтл позиционировала себя как глобальная партнерская сеть, функционирующая на принципах предпринимательской ответственности.

Стратегические партнерства становятся необходимостью и для крупных консалтинговых организаций. В настоящее время многие консалтинговые фирмы устанавливают сотрудничество с современными платформами, созданными на базе искусственного интеллекта, медиа-компаниями и другими организациями, в том числе с поставщиками услуг, специализирующимися на автоматизации. Цели таких альянсов разнообразны и включают в себя повышение эффективности продаж, повышение качества клиентского сервиса, обеспечение доступа к внутренним данным и отчетам, а также упрощение комплексного анализа документов и данных. Компании-лидеры консалтинговой отрасли, такие как McKinsey, в меньшей мере заинтересованы в партнерских отношениях со специалистами в области обработки данных и искусственного интеллекта, предпочитая действовать самостоятельно и напрямую их перекупать.

«Я не нуждаюсь в консалтинговых услугах»: исследование вопросов, связанных с выявлением проблем в управленческом консалтинге

Лицо, принимающее на себя ответственность за управление, не может избежать ответственности за эффективность своей деятельности. Ежедневное принятие решений может оказывать существенное влияние на компании, клиентов и сотрудников. Данный вызов охватывает все отрасли, вне зависимости от компании, региона или страны.

Консультанты могут помогать предпринимателям и менеджерам в решении их задач. Однако сложности с определением наличия проблемы могут стать значительным препятствием для эффективного сотрудничества. Для того чтобы

⁶ Wir wollen inhaltliche Exzellenz mit dem Herzblut einer inhabergeführten, mittelständischen Beratung verbinden. Consulting.de. URL: <https://www.consulting.de/artikel/wir-wollen-inhaltliche-exzellenz-mit-dem-herzblut-einer-inhabergefuehrten-mittelstaendischen-beratung-verbinden/> (дата обращения: 27.08.2024). Немец. яз.

получить качественную консультационную услугу, руководители компаний должны иметь возможность критически оценить степень проблемы, с которой они столкнулись. Для этого необходимо осознание проблемы и выражение готовности к ее последовательному решению. Только в таком случае обе стороны смогут договориться о выборе консультанта, характера консультации и начать продуктивное сотрудничество.

Многие полагают, что точно знают о наличии проблемы, что является серьезной ошибкой. Проблемы в восприятии не могут быть объективными и осознаются лишь тогда, когда становятся заметными и побуждают к действиям. Проблема выступает в качестве стимула, игнорирование которого влечет за собой последствия и может возникнуть в любой момент. Способность индивидов воспринимать проблемы и определять подходящие способы и сроки их решения зависит от их воображения и критического мышления.

Оценка проблемы оказывает значительное влияние на процесс решения задач, а также на временные и ресурсные затраты, доступные для их разрешения. Консалтинг, который выходит за рамки профессиональной экспертизы и разрешения вопросов, таких как разработка стратегии и развитие компетенций, зачастую становится актуальным лишь в условиях кризиса, когда зоны риска становятся очевидными. Однако в данном случае существует риск упущенного времени. Вместо ангажированного и проактивного подхода происходят лишь бесполезные усилия, хаотичная деятельность или панические реакции.

Склонность к самообману и линейное мышление приводят к тому, что многие люди начинают подавлять свои мыслительные процессы, что, в свою очередь, вызывает нежелание осознавать объективную реальность. В результате многие предприниматели и менеджеры начинают решать возникающие проблемы только тогда, когда они становятся очевидными и переходят к серьезным негативным последствиям. К сожалению, в таких случаях даже высокий уровень консалтинга вряд ли принесет больше, чем простое устранение результатов неверных решений и упущений, при этом возможные последствия могут быть значительными.

Известный мыслитель и практик в области управления Дж.П.Коттер выявил более глубокую причину, по которой предприниматели и менеджеры осознают проблемы только на поздних этапах, что, соответственно, препятствует быстрому принятию адекватных упреждающих мер. Эта причина кроется в том, что процесс осознания проблемы и формирование истинного чувства неотложности затрудняется самоуспокоенностью, страхом перед неопределенностью и искаженным восприятием самой сути неотложности. В этой связи становится важным уделить более пристальное внимание новаторским идеям Коттера, поскольку в практике консалтинга можно часто столкнуться с тем, что топ-менеджеры заменяют подлинное чувство неотложности на ложное, что препятствует своевременному и последовательному принятию соответствующих мер.

Такие люди, как правило, удовлетворены текущим положением дел, несмотря на слова, заявляющие об обратном. Из-за своей беспечности они упускают наилучшие возможности и невольно идут навстречу серьезным угрозам, цепляясь за старые привычки и устоявшиеся стандарты. Внешний наблюдатель может моментально оценить опасность, исходящую от самоуспокоенности, царящей в организации, и степень небрежности с точки зрения выполнения поставленных задач. Возможно, они частично признают наличие трудностей, однако акцентируют внимание на несущественных вопросах. При этом они уверены в том, что имеют четкое представление о необходимых действиях. Однако в условиях быстро меняющегося мира такая позиция может привести к катастрофическим последствиям [13]. Таких клиентов можно классифицировать в соответствии со следующей типологией [12]:

Степень давления проблемы	Высокая	Гонимые I	Выходящие из кризиса II
	Низкая	Поддерживающие имидж IV	Совместно решающие проблемы III
		Низкая	Высокая

Готовность клиента обучаться, развиваться и
меняться

Рисунок 2. Типология клиентов по В.Х.Гофману.

Источник: Hoffmann W.H. Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 1991. 389 p. Немец. яз.

Для эффективного консалтинга крайне важно, чтобы консультант и клиент подвергали сомнению свои индивидуальные восприятия реальности. Обе стороны должны согласовать подходы к решению проблемы, которую каждая из сторон рассматривает как первостепенную и которая требует срочного разрешения. Если предполагаемая проблема не воспринимается как критическая, а рассматривается лишь как несущественная или даже полезная, то консалтинговый проект, направленный на поиск решения, изначально окажется бесперспективным и обреченным на неуспех.

Для обеспечения качественной консалтинговой услуги выявление проблемы должно акцентироваться на самой сути проблемы, а не на уже найденных решениях. На начальном этапе взаимодействия между консультантом и клиентом необходимо, чтобы обе стороны осознали, что восприятие проблемы оказывает ключевое влияние на оценку альтернативных решений и, следовательно, на успех или неуспех любых попыток ее разрешения. Аргументы о том, насколько точно, широко или узко сформулирована проблема, значительно влияют на диапазон предлагаемых решений [22].

Консультанты также должны реалистично оценивать свои возможности и не браться за решение проблем в тех областях, где им недостает необходимого опыта и знаний.

Принципы Э.Шейна, основоположника процессного консалтинга, способствуют установлению правильных отношений между консультантом и клиентом с самого начала взаимодействия. Э.Шейн подчеркивает, что помощь является основной функцией консультационной услуги и на этой основе определяет три подхода к консультированию [19]:

1. Всегда стремитесь оказать помощь. Без готовности к содействию невозможно установить доверительные отношения.

2. Никогда не теряйте связь с текущей реальностью. Отсутствие ясности относительно происходящего затрудняет процесс оказания помощи.

3. Используйте свое незнание как возможность задавать вопросы и получать на них ответы. Каждый сможет открыть свою внутреннюю реальность только тогда, когда научится различать то, что он действительно знает, то, что лишь принимает за знания, и то, чего он на самом деле не знает.

Каждый из этих принципов базируется на различных предположениях относительно природы помощи в конкретных ситуациях. Они поддерживают самоанализ в отношении собственных представлений о проблеме и, соответственно, способствуют процессу коммуникации касательно целей, задач и альтернативных решений. Все перечисленные постулаты имеют научное обоснование, подтвержденное исследованиями в области теории систем и организаций [4].

«Все должно быть изложено так просто, как только возможно, но не проще» (А.Эйнштейн). Данная цитата подчеркивает отсутствие общепризнанных способов решения проблем. Подходы к их разрешению могут быть столь же разнообразны, как и сами проблемы [18]. Важно различать это разнообразие, избегая путаницы между уровнями их сложности.

1. *Простые проблемы* предсказуемы в своих последствиях и, следовательно, относительно просты для того, чтобы быть решенными. К таким проблемам относятся административные процессы или общие вопросы оперативного управления, такие как повседневное использование производственных мощностей, обработка запросов и заказов клиентов, бухгалтерский учет и финансы. Часто для решения этих задач достаточно профессионального опыта, здравого смысла и интуиции, в таких случаях глубокая внешняя экспертиза не является необходимой.

2. *Сложные проблемы* требуют больше, чем просто навыков, применяемых в повседневной практике. В контексте бизнеса ситуация усложняется, когда возникающие факторы оказываются взаимосвязанными. В таких случаях необходимо анализировать проблемы, которые могут быть незнакомы руководству. Соответствующие знания и методы для их решения могут отсутствовать на управленческом уровне. К примеру, это может касаться структурного проектирования цепочек поставок, интеграции программного обеспечения или разработки про-

цессов бюджетирования. В таких ситуациях консультанты могут предоставить необходимые инструменты для эффективного решения проблемы.

Восприятие конкретной ситуации, как сложной, так и простой, может значительно различаться. Карта большого города может представляться сложной для незнакомца, тогда как местный житель без особых усилий будет в ней ориентироваться. Согласно общей теории систем, сложность - это мера незнания. Сложные проблемы можно решить, применяя уже известные методы, а незнание может быть восполнено через обучение.

3. *Комплексные проблемы* представляют собой вызов совершенно иного уровня в силу их способности к запутыванию. По сравнению со сложными задачами, комплексные проблемы характеризуются тем, что взаимосвязанные факторы не только взаимодействуют друг с другом, но и подвержены постоянным изменениям, что делает их во многом непредсказуемыми. В таких ситуациях взаимосвязи могут быть не всегда очевидны. Последствия решений, принимаемых в контексте данных проблем, трудно предсказать. Кроме того, они могут значительно отличаться от ожидаемых результатов. В процессе решения комплексных задач лица, принимающие решения, должны быть готовы к множеству неожиданностей.

В таких случаях мы имеем дело с сетевыми, динамичными и непрозрачными системами. Информация, как правило, бывает фрагментарной, нередко ошибочной или вводящей в заблуждение. Поэтому крайне важно четко различать сложные и комплексные проблемы, а также сложные и комплексные системы, даже на уровне терминологии [2].

Комплексные проблемы могут возникать в контексте трансформации и организационных изменений, когда сотрудники, ранее не вовлеченные в данный процесс, проявляют значительное сопротивление. Организационный менеджмент сталкивается с большим количеством сложностей при выходе на международные рынки, разработке и внедрении новых продуктов и процессов, а также при переходе к цифровым технологиям - особенно остро это проявляется в управлении цепочками поставок в последние годы. Комплексность возрастает в тех случаях, когда ключевую роль играет «человеческий фактор», что актуально для всех сфер взаимодействия с клиентами и поставщиками, управления персоналом и развития талантов.

Даже консультанты не способны эффективно справляться с комплексными задачами, опираясь на привычные процедуры и методы. Степень комплексности современного ряда проблем настолько велика, что отдельные специалисты и даже консультирующие системы сталкиваются с трудностями в их решении. Это предполагает наличие особых навыков, которые зачастую слабо развиты в большинстве организаций. Использование инструментов, эффективность которых заранее неизвестна, может привести как к достижению желаемых результатов, так и к неудачам.

При наличии комплексной проблемы изменяются характер отношений между консультантом и клиентом. Ясное разграничение между поддерживающими и поддерживаемыми, дающими и берущими, знающими и не знающими становится размытым. В таких условиях конструктивное сотрудничество может быть успешным только при тесном сцеплении систем заказчика и консультанта, что достигается в контексте процессного и системного консультирования [10].

Ошибки при решении комплексных проблем не обязательно являются следствием недостатка мотивации у участников. Скорее, традиционные модели восприятия часто препятствуют проявлению управленческой воли. Множество топ-менеджеров и сотрудников организаций руководствуется линейным мышлением, акцентируя внимание на примитивных причинно-следственных связях, при этом не осознавая, соответствует ли этот стиль мышления природе возникающих проблем.

Даже если люди осознают наличие проблемы, они стремятся найти простое и быстрое решение. Такое решение, как правило, не связано с чрезмерными психическими, умственными или физическими усилиями. При этом проблема автоматически связывается с единственной причиной, которая часто кажется очевидной. Многие люди не могут мыслить нестандартно и, по этой причине, предпочитают подходы, предполагающие линейную причинно-следственную связь между проблемой, предпринятыми действиями и результатами [18].

В российской практике управления ожидания, как правило, имеют краткосрочный и прямолинейный характер. Большинство высокопоставленных руководителей предпочитают «синицу в руке, чем журавля в небе». Вне зависимости от сложности задачи руководители компаний хотят понимать, какую прибыль принесут конкретные меры, «до последней копейки». Запрос на консультацию, сопровождаемый подобным настроением, лишь увеличивает вероятность того, что консультантами станут искусные самопрезентаторы и шарлатаны, что является абсурдным в условиях комплексных ситуаций.

Исследователь комплексности С.Боргерт подчеркивает взаимосвязь между речью, мышлением и действием следующим образом: «Строго говоря, мы всегда оперируем своей речью только в пределах нашей собственной мыслительной области. Мы взаимодействуем с миром способами, которые соответствуют нашему образу мышления. Мы выражаем то, что подозреваем, интерпретируем, классифицируем, основываясь на нашем прошлом опыте и будущих предположениях. Если вы хотите разобраться в своих собственных мыслях, обращайтесь на слова, которые вы используете» [8].

Стратегическая близорукость препятствует способности предвидеть события и действовать проактивно. В условиях комплексных ситуаций руководители организаций должны обладать навыками адаптации к неожиданностям, неопределенностям и амбивалентности, а также проявлять определенную степень креативности. Необходимо признать, что они могут периодически сталкиваться

с непредвиденными последствиями. Стремление избежать или игнорировать необъяснимое ведет к путанице между сложными и простыми ситуациями, а также между комплексными и хаотичными состояниями и системами.

Модель Supefin: инструмент для определения векторов развития в консалтинговых проектах

Для эффективного взаимодействия в отношениях «консультант-клиент» необходимо определить категорию проблемы, с которой предстоит работать. В таком случае применяется модель Supefin.

Данная модель была разработана в 1999 году Д. Сноуденом из Уэльса и получила свое название от валлийского слова «supefin», что переводится как «жизненное пространство», насыщенное множеством, иногда бессознательных, прошлых событий. Она представляет собой типологию контекстов и состояний, каждый из которых обладает специфическими характеристиками для анализа и принятия решений [23]. Состояния среды и варианты действий классифицируются на четыре категории. Систематизируя задачи и условия в соответствии с этой логикой, управленцы, будь то линейные руководители или менеджеры проектов, могут применять адекватные инструменты для решения каждой конкретной ситуации, тем самым минимизируя вероятность ошибок. Вероятность успешного завершения комплексных консалтинговых проектов значительно возрастает, если они корректно позиционированы в данной модели и представлены участникам с учетом возможных последствий.

В простых ситуациях с ясными причинно-следственными связями можно быстро выявить основные проблемы и разработать практические решения, опираясь на лучшие практики и эвристики. Последовательность действий в данном случае выглядит следующим образом: восприятие - классификация/оценка - реакция.

В сложных вопросах и ситуациях подход «единственный лучший путь» является неэффективным. Однако применение анализа и учет мнения экспертов может помочь раскрыть причинно-следственные связи и выбрать адекватные решения. В подобной ситуации последовательность действий принимает следующий вид: восприятие - анализ - реакция. Данный подход соответствует большинству традиционных бизнес-ориентированных методов управления и применяется классическими консультантами при реализации своих проектов.

Хаотические системы требуют немедленных действий, поскольку проведение анализа или экспериментов может быть неуместными. Алгоритм действий в таком случае включает следующие этапы: действие - восприятие (эффекты) - реакция - при необходимости повторное действие («новая практика»).

В комплексных системах даже самая современная экспертная оценка и анализ не всегда обеспечивают решение проблемы. Для получения успешного результата в данном случае рекомендуется следовать следующей последовательности: экспериментирование - восприятие - реакция (эмержентность). Крайне важно

инициировать действия и продвигаться вперед, осуществляя наблюдение за происходящим с целью выявления нестандартных решений, что предполагает сознательный отказ от догматизма всеобъемлющего планирования, а также терпимость к дефициту знаний и формирование отношения, свободного от оценочных суждений [21]. Такой подход к решению проблем формирует системный подход к консультированию.

Многие бизнес-лидеры и консультанты еще не освоили практику экспериментирования до осуществления анализа и оценки. В некоторых случаях они выполняют оценку еще до того, как будут удовлетворены в точности своего восприятия. В немецкоязычном пространстве выдающийся исследователь сетевых систем и футуролог П.Крузе выражал особую озабоченность тем фактом, что люди прибегают к неадекватным стратегиям для решения сложных проблем. Для формирования новых способов мышления и поведения, способных преодолеть устоявшиеся модели восприятия, необходимо изменить модели процессов. П.Крузе утверждает, что достижение данной цели возможно исключительно через целенаправленные вмешательства, которые вызывают дискомфорт у людей. Эта практика является необходимой для понимания фундаментальных различий между контекстами и состояниями. Использование «сложной» или «простой» стратегии для решения «комплексной» проблемы не только не приведет к её решению, но и может усугубить ситуацию.

<p>Комплексная система</p> <ul style="list-style-type: none"> - причины и следствия неясны и могут быть определены постфактум - необычные практики полезны - типичный ответ: «Собрать как можно больше людей вместе» <p>Экспериментировать - воспринимать - реагировать</p>	<p>Сложная система</p> <ul style="list-style-type: none"> - причинно-следственные связи неочевидны, но имеются - хорошие практики полезны - типичный ответ: «Больше данных, времени, ресурсов, экспертов». <p>Воспринимать - анализировать - реагировать</p>
<p>Хаотичная система</p> <ul style="list-style-type: none"> - причинно-следственные связи отсутствуют - новые практики полезны - типичный ответ: «Кто может навести порядок?» <p>Действовать - воспринимать - реагировать</p>	<p>Простая система</p> <ul style="list-style-type: none"> - причины и следствия ясны -лучшие практики - типичный ответ: «Оптимизировать процессы». <p>Воспринимать - оценивать - реагировать</p>

Рисунок. 5. Модель «Кеневин» (Cynefin Framework).

Источник: *Einfach, kompliziert oder komplex - flexible Lösungssuche mit dem Cynefin Framework Modell*. Personet. URL: https://www.perso-net.de/rkw/Einfach,_kompliziert_oder_komplex_%E2%80%93_flexible_L%C3%B6sungssuche_mit_dem_Cynefin_Framework_Modell (дата обращения: 23.08.2024).

В контексте консалтинга данная модель предоставляет следующие практические рекомендации для реализации действий:

Таблица 1. Подходы к консультированию согласно модели Сунфин

Простая система	
<p>Особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цели и пути их достижения ясны и, следовательно, предопределены; - эффективность обусловлена очевидными факторами; - процессы характеризуются стабильностью, за исключением незначительных изменений; - наличие четкой причинно-следственной связи; - результаты являются предсказуемыми и поддаются расчету. 	<p>Практические подходы к воздействию:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применение «лучших практик»; - создание надежных процессов; - имплементация проверенных и понятных процессов с элементами контроля; - проведение регулярных проверок на наличие отклонений; - реализация мероприятий и методов, направленных на поддержание самомотивации, улучшение эмоционального состояния и преодоление чрезмерного самоуспокоения. <p>Примеры воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение бенчмаркинга; - интеграция проверенного стандартного программного обеспечения; - организация регулярных мероприятий со схожей тематикой, таких как техническое обучение, тренинги по лидерству, мотивации и продажам.
Хаотичная система	
<p>Характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - режим тревоги: ощущение острого катастрофического состояния, наличие экстремальных обстоятельств, кризисной ситуации и высокого уровня стресса; - цели и пути их достижения являются непрозрачными, отсутствуют предопределенные процессы; - связь между причиной и следствием размыта или выходит за рамки нашего понимания; - наблюдается высокая степень турбулентности; - требуется решительный контроль, обеспечивающий оперативные и спонтанные действия; - применение жестких непопулярных решений и упрощение повестки дня; - тактика «тушения пожаров». 	<p>Практические подходы к воздействию:</p> <p>Решительные действия и комплекс мер, направленные на стабилизацию системы в пределах имеющихся возможностей, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - антикризисное управление; - значительное сокращение затрат и радикальное уменьшение численности персонала; - реструктуризация; - разработка плана восстановления; - процессы санации. <p>Примеры воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сокращение рабочих мест; - снижение уровня заработной платы; - реинжиниринг бизнес-процессов, ориентированный на достижение краткосрочных результатов (радикальные меры); - кризисный PR; - мероприятия и тренинги по снижению уровня стресса.

Сложная система	
<p>Характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определенная цель, при достижении которой могут быть использованы различные подходы; - последствия проявляются, однако не всегда являются очевидными для всех участников процесса; - связи между причинами и следствиями могут быть установлены с использованием аналитических методов, специальных знаний и разнообразных методологических подходов; - возможно наличие нескольких правильных решений. 	<p>Практические подходы к воздействию:</p> <ul style="list-style-type: none"> - передача экспертных знаний: технический и концептуальный консалтинг; - анализ причинно-следственных связей (например, применение методов SWOT, GAP-анализа и цепочки создания стоимости); - анализ бизнес-процессов; - оптимизация процессов; - управление производственными мощностями; - управление качеством; - повышение производительности; - управление затратами; - реализация проектов по интеграции и поддержке информационных технологий. <p>Примеры воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - процессы регулярного технического обслуживания оборудования, систем и производственных линий; - внедрение подходов кайдзен; - программы развития лидерских компетенций.
Комплексная система	
<p>Характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие многочисленных неизвестных параметров; - отсутствие четко сформулированной цели; - в течение длительного времени отсутствуют однозначные ответы на ключевые вопросы; - чрезвычайно высокая динамика, неопределенность и непредсказуемость ситуации; - поиск ответов осуществляется посредством экспериментирования с идеями (предварительной формой знаний) и инструментами; - корректное решение достигается с временной задержкой. 	<p>Практические подходы к воздействию:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение испытаний; - работа с методом коротких итераций; - изучение путей решения проблем; - организация творческих мастер-классов и использование креативных техник; - работа с «ловушками экспертов», подавляющими инновационные инициативы; - проектирование архитектуры и дизайна проектов; - развитие сетевых структур для создания ценности; - создание социальных «безопасных пространств», обеспечивающих баланс между динамикой и стабильностью в управлении; - разработка целостных систем управления компетенциями; - формирование среды, способствующей организационной культуре, ориентированной на инновации; - применение подходов гибкого управления (например, использование метода Scrum). <p>Примеры воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработка новых продуктов; - реализация инновационных технологических проектов; - формирование клиентоориентированного подхода; - поощрение командной работы; - внедрение инструментов, способствующих повышению прозрачности в выявлении потенциала и оценке компетентности сотрудников; - повышение производительности, основанное на культуре обратной связи; - поддержка активных изменений; - трансформация бизнес-процессов и цифровая трансформация.

Путаница	
<p>Характеристики: Данную ситуацию нельзя отнести ни к одному из четырех состояний. Крайне высок риск катастрофических последствий от оказания неправильных консалтинговых услуг, которые могут поставить под угрозу существование компании.</p>	<p>Практические подходы к воздействию: Необходимо как можно скорее выйти из данного состояния, используя следующие методы: - сбор и консолидация дополнительных данных и информации; - декомпозиция проекта на подзадачи, каждая из которых требует тщательного подбора соответствующих подходов и методов консалтинга.</p>

Источник: составлено автором на основе: The Cynefin Framework: When is Which Project Management Methodology Suitable? Projekte. Leicht Gemacht, URL: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/cynefin-framework/> (дата обращения: 02.09.2024).

Заклучение

Руководители компаний сталкиваются с динамично меняющейся внешней средой в своей повседневной практике, которая часто вызывает недоумение своей двусмысленностью. Игнорирование таких изменений в долгосрочной перспективе может представлять угрозу любой организации, независимо от ее уровня актуальной стабильности. Менеджмент и сотрудники должны осознанно подходить к вопросам нестабильности и комплексной динамики, поскольку традиционные концепции и широко известные инструменты управления утратили свою эффективность.

В области консалтинга также наблюдаются изменения в подходах и образах мышления и поведения, касающиеся процессов, посредством которых организации приобретают консалтинговые услуги и преобразуют их в операционные результаты.

Текущие несоответствия свидетельствуют о том, что осуществление данного преобразования невозможно без изменения парадигмы мышления в организациях, отраслях и обществе в целом. Однако стремление к открытию новых горизонтов должно поддерживаться окружающей средой, способствующей данным изменениям. Для достижения этой цели необходимы обоснованные действия со стороны экономических, политических и социальных субъектов, выходящие за пределы привычных рамок.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Каххаров Ш.* Надпрофессиональные компетенции и управление ими // Организационная психология. 2014. №4. С. 103-120.
2. *Каххаров Ш.* Практика управления «метакомпетенциями» через призму теории систем // Международный бизнес. 2024. № 4(6). С. 31-51.
3. *Котов К.С.* Современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 5(115). DOI:10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258
4. *Пономарёва Е.А., Ефимова Н.В.* Теория Организации. Учебник для бакалавриата. М.: МГИМО-Университет. 2023. 566 с.
5. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР. 2003. 864 с.
6. *Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99-120.
7. *Bogdanich W., Forsythe M.* Schwarzbuch McKinsey: Die fragwürdigen Praktiken der weltweit führenden Unternehmensberatung. Berlin: Econ Verlag. 2022. 496 p. Немец. яз.
8. *Borgert S.* Uncomplicated - The Workbook for Complex Thinking and Acting in Agile Companies. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. 2018. 176 p.
9. *Dietmar F.* Strategische Unternehmensberatung (Vahlens Handb cher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). München: C.H.Beck. 2009. 300 p. Немец. яз.
10. *Ellebracht H., Lenz G., Osterhold G.* Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Publishing House for Business Taxes Law GmbH. 2012. 343 p. Немец. яз.
11. *Hauser H.-G., Egger E.* Worauf Berater achten: Kompetenzen - Methoden Trends in der Professionellen Beratung. Vienna: Linde Verlag. 2007. 352 p. Немец. яз.
12. *Hoffmann W.H.* Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 1991. 389 p. Немец. яз.
13. *Kotter J.P.* Das Prinzip Dringlichkeit. Frankfurt: Campus Verlag. 2009. 206 p. Немец. яз.
14. *Kuchenbecker K.-J.* Das 1x1 der erfolgreichen Unternehmensberatung. Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller. 2004. 243 p. Немец. яз.
15. *Lippold D.* Introduction to Consulting. Structures - Trends - Business Models. Berlin: Walter de Gruyter GmbH. 2022. 222 p.
16. *Mohe M., Seidl D.* The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective. München: Munich School of Management, University of Munich. 2007. 37 p.
17. *Nissen V.* Plattformbasierte Geschäftsmodelle im Consulting // Smart Services. 2022. pp. 115-154. Немец. яз. DOI:10.1007/978-3-658-37346-7_4
18. *Reineke R.-D.* Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. 2007. 503 p. Немец. яз.
19. *Sailer U.* Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2012. 327 p.
20. *Schein E.H.* Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. London: Addison Wesley Longman. 1999. 272 p.
21. *Schein E.H.* Process Consulting: Its Role in Organisation Development, 3rd Edition. New Jersey: FT Press. 2010. 204 p.
22. *Scheinflug R., Stolzenberg K.* Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung: Herausforderungen und Lösungsansätze. Luxembourg: Springer Gabler. 2017. 264 p. Немец. яз.

23. *Schönwandt W.L., Voermanek K., Utz J., Grunau J., Hemberger C.* Komplexe Probleme lösen: Ein Handbuch. Berlin: JOVIS Verlag GmbH. 2014. p. 208. Немец. яз.
24. *Snowden D.* Cynefin: A Sense of Time and Space, the Social Ecology of Knowledge Management. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2000. 35 p.
25. *Weiss A.* The Consulting Bible. How to Launch and Grow a Seven-Figure Consulting Business. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2021. 288 p.
26. *Weyand G.* Das neue Sog-Prinzip: Mehr Wachstum und Erfüllung mit Ihrer Beratungsboutique (Haufe Fachbuch). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. 2017. 348 p. Немец. яз.

CLASSIFICATION OF PROBLEMS AND REFLECTIVE SKILLS AS DETERMINING FACTORS IN THE EFFECTIVENESS OF COMPLEX CONSULTING PROJECTS

C.Kachcharova

Managing Partner of the German-Russian ATG-CNT Consult Group (Hamburg-Vienna-Moscow-Astana), Expert in Systemic Organisational Consulting, Hamburg, Germany
e-mail: office@atg-cosult.com

Abstract. The author examines the shortcomings of consulting projects, emphasising that they often do not align with the ambitious goals set, particularly within the corporate sector. Central to the analysis is the critical issue of the lack of knowledge and experience from both consultants and clients, which significantly hampers the adequate identification and formulation of problems requiring consultancy intervention. The author notes that the deficiencies in the performance of consulting projects cannot be solely attributed to cognitive and methodological limitations; rather, they possess a more complex and interrelated nature. The article also explores the differences in perception that pose significant obstacles to productive communication between consultants and clients. The author highlights a common mistake by both parties - the assumption of a shared understanding of the problem - which can lead to serious misunderstandings and a deterioration in project outcomes. The author investigates the key mechanisms that contribute to these misunderstandings and proposes several effective methods that may help address these shortcomings and improve the interactions between consultants and clients. In conclusion, the author urges business leaders to move beyond conventional boundaries and to more actively confront the challenges posed by the contemporary business environment.

Keywords: strategic consulting, evolution of consulting development, consulting functions, decision-making, areas of management consulting, problem-solving, reflection methods, client relationship management systems, competency development, metacompetencies, innovative consulting.

Received: August 28, 2024
Accepted: November 02, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-47-77

REFERENCES:

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
2. Bogdanich W., Forsythe M. *Schwarzbuch McKinsey: Die fragwürdigen Praktiken der weltweit führenden Unternehmensberatung [Black book McKinsey: The dubious practices of the world's leading management consultancy]*, Berlin, Econ Verlag, 2022, 496 p.
3. Borgert S. *Uncomplicated - The Workbook for Complex Thinking and Acting in Agile Companies*, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2018, 176 p.
4. Dietmar F. *Strategische Unternehmensberatung (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) [Strategic Management Consultancy (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)]*, Muenchen, C.H.Beck, 2009, 300 p. (In German).
5. Ellebracht H., Lenz G., Osterhold G. *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung [Systemic organisational and management consulting]*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Publishing House for Business Taxes Law GmbH, 2012, 343 p.
6. Hauser H.-G., Egger E. *Worauf Berater achten: Kompetenzen - Methoden Trends in der Professionellen Beratung [What Consultants Look out for: Competences - Methods Trends in Professional Counselling]*, Vienna, Linde Verlag, 2007, 352 p. (In German).
7. Kachcharov S. Cross-cutting Competences and Their Management. *Organisational Psychology*, 2014, vol. 4.
8. Kachcharov S. The Practice of Managing „Metacompetences“ Through the Prism of Systems Theory. *International Business*, 2024, no. 4(6), pp. 31-51.
9. Kotov K.S. Sovremennye tendentsii i perspektivy razvitiya rynka konsultingovogo sfery v rossii [Current trends and prospects of consulting services market development in Russia]. *Universum: ekonomika i jurisprudentsiya [Universum: Economics and Law]*, 2024, no. 5(115). (In Russ.). DOI:10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258
10. Kotter J.P. *Das Prinzip Dringlichkeit [A Sense of Urgency]*, Frankfurt, Campus Verlag, 2009, 206 p. (In German).
11. Kuchenbecker K.-J. *Das 1x1 der erfolgreichen Unternehmensberatung [The 1x1 of Successful Management Consulting]*, Duesseldorf, VDM Verlag Dr. Müller, 2004, 243 p. (In German).
12. Hoffmann W.H. *Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung [Factors of successful management consulting]*, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 1991, 389 p. (In German).
13. Lippold D. *Introduction to Consulting. Structures - Trends - Business Models*, Berlin, Walter de Gruyter GmbH, 2022, 222 p.
14. Mohe M., Seidl D. *The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective*, Muenchen, Munich School of Management, University of Munich, 2007, 37 p.
15. Nissen V. Plattformbasierte Geschäftsmodelle im Consulting [Platform-based business models in consulting]. *Smart Services*, 2022, pp. 115-154. (In German). DOI:10.1007/978-3-658-37346-7_4
16. Ponomaryova E.A., Efimova N.V. *Teoriya Organizatsiya [Organisation Theory. Textbook for Bachelor's degree]*, Moscow, MGIMO-University, 2023, 566 p. (In Russ.).
17. Prigozhin A.I. *Metody Razvitiya Organizatsiy [The Organisation Development Methods]*, Moscow, MTSFAIR, 2003. - 864 p.
18. Reineke R.-D. *Gabler Lexikon Unternehmensberatung [Gabler Lexicon Management Consultancy]*, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH, 2007, 503 p. (In German).
19. Sailer U. *Management*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2012, 327 p.

20. Schein E.H. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, London, Addison Wesley Longman, 1999, 272 p.
21. Schein E.H. *Process Consulting: Its Role in Organisation Development, 3rd Edition*, New Jersey, FT Press, 2010, 204 p.
22. Scheinpflug R., Stolzenberg K. *Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung: Herausforderungen und Lösungsansätze (German Edition). [New Complexity in HR Work and Leadership: Challenges and Solutions]*, Luxembourg, Springer Gabler, 2017, 264 p. (In German).
23. Schönwandt W.L., Voermanek K., Utz J., Grunau J., Hemberger C. *Komplexe Probleme lösen: Ein Handbuch [Solving Complex Problems: A Handbook]*, Berlin, JOVIS Verlag GmbH, 2014, p. 208. (In German).
24. Snowden D. *Cynefin: A Sense of Time and Space, the Social Ecology of Knowledge Management. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2000, 35 p.
25. Weiss A. *The Consulting Bible. How to Launch and Grow a Seven-Figure Consulting Business*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc, 2021, 288 p.
26. Weyand G. *Das neue Sog-Prinzip: Mehr Wachstum und Erfüllung mit Ihrer Beratungsboutique (Haufe Fachbuch) [The New Pull Principle: More Growth and Fulfilment With Your Consulting Boutique (Haufe Fachbuch)]*, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2017, 348 p. (In German).

ЭКОУПАКОВКА КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ЭКОЛОГИЧНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

О.В. Казнина

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой Московского государственного института международных отношений МГИМО (у) МИД Российской Федерации, Москва, Россия
e-mail: ovkmgimo@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0014-1298

Аннотация. В данной статье рассматривается значение экоупаковки как ключевого элемента современного маркетинга. В частности, подчеркивается ее роль в поддержании экологической устойчивости брендов. Упаковка выполняет функции защиты товара, формирования имиджа и привлечения внимания потребителей, а в условиях глобальных экологических вызовов становится важным инструментом экологического маркетинга. Применение нанотехнологий и биотехнологий открывает новые возможности для разработки экологически безопасных упаковочных решений. В статье также упоминается о том, что использование экоупаковки, включая биоразлагаемые и перерабатываемые материалы, способствует улучшению имиджа компаний и привлечению экологически сознательных потребителей. Особое внимание уделяется концепциям «зеленого» маркетинга и их связи с целями устойчивого развития, такими как создание устойчивых городов, ответственное потребление и борьба с изменением климата. Рассматриваются различные методы внедрения экоупаковки, ее влияние на восприятие бренда и потребительские предпочтения, а также необходимость сотрудничества всех участников рынка для преодоления экономических и технологических барьеров. В заключении автор приходит к выводу, что стимулирование инноваций в области упаковки является неотъемлемой составляющей «зеленой» экономики.

Ключевые слова: экоупаковка, экологический маркетинг, устойчивое развитие, биоразлагаемые материалы, перерабатываемая упаковка, нанотехнологии, экологическая маркировка, «зеленая» экономика, экодизайн, ответственное потребление.

Поступила в редакцию: 09.09.2024
Принята к публикации: 20.10.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-78-92

ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных аспектов современного маркетинга является упаковка, которая выполняет множество функций от защиты продукта до формирования бренда и привлечения внимания потребителей. В современных условиях упаковка также стала инструментом для поддержания экологической устойчивости

бренда. Развитие технологий способствует созданию инновационных и безопасных для окружающей среды упаковочных решений. Нанотехнологии, направленные на улучшение защитных качеств упаковки, и биотехнологии, которые помогают разрабатывать новые виды биоразлагаемых материалов, открывают новые перспективы для экологического маркетинга.

Использование биоразлагаемых, перерабатываемых и многоразовых упаковочных решений позволяет компаниям подчеркивать свою приверженность принципам устойчивого развития, что положительно влияет на имидж бренда, привлекает внимание экологически ответственных потребителей и предоставляет компаниям ряд преимуществ.

Экоупаковка, наряду с экологической маркировкой, экологическим дизайном и продвижением (как онлайн, так и офлайн), становится важным элементом в продвижении товаров и стимулом к изменению отношения потребителей к вопросам экологии. Она представляет собой один из первых шагов на пути к «зеленой» экономике.

Однако высокая стоимость инновационных материалов и технологий, а также необходимость создания эффективных систем утилизации и переработки требуют сотрудничества между правительствами, производителями и потребителями. Современная задача заключается в том, чтобы разработать стандарты и инфраструктуру, которые упростят и удешевят переработку и использование новых материалов.

Исследование

1. Экоупаковка как ключевой фактор в продвижении «зеленой экономики». Ф.Котлер определяет маркетинг как вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей через обмен [3]. Таким образом, экологический маркетинг можно рассматривать как особую форму маркетинга, которая направлена на удовлетворение нужд и потребностей без вреда для окружающей среды. Экологический, или «зеленый», маркетинг решает рыночные и производственно-бытовые задачи в соответствии с необходимостью защиты окружающей среды. Он является одним из аспектов устойчивого развития, и его целью является стимулирование компаний к внедрению экологически ответственных практик, а также формирование у покупателей ответственного отношения к потреблению [5].

Зеленый маркетинг включает в себя:

- использование экологически чистых материалов;
- сокращение отходов и загрязнений в процессе производства;
- внедрение особых норм законодательства, устанавливающих новые стандарты использования природных ресурсов.

Маркетинг устойчивых продуктов и услуг требует комплексного подхода, учитывающего весь жизненный цикл продукции - от добычи сырья до утилизации.

Компании, следуя концепции экологического маркетинга, должны поддерживать политику прозрачности в отношении практик устойчивого развития, открыто общаться с потребителями для укрепления доверия и лояльности. Приняв курс на устойчивое развитие, компании могут не только внести свой вклад в создание более устойчивого будущего, но и извлечь материальную выгоду от роста потребительского спроса на экологически и социально ответственную продукцию.

Кроме того, для компаний, динамично внедряющих экологически устойчивые практики в свою деятельность, экологический маркетинг служит важным инструментом для формирования значительных конкурентных преимуществ.

На 2024 год экологичность представляет собой не только аспект устойчивого развития, реализуемый государством, но и модный тренд. Популяризированная забота об окружающей среде побуждает потребителей, интересующихся вопросами устойчивости и экологической ответственности, выбирать компании, подчеркивающие свою приверженность принципам устойчивого развития. Компании, которые внедряют устойчивые практики и продвигают их с помощью экологического маркетинга, могут привлечь больше экологически сознательных клиентов и, таким образом, повысить свою репутацию на рынке.

Концепция экологического маркетинга согласуется с несколькими Целями устойчивого развития (ЦУР 11, 12, 13, 14, 15) - Рисунок 1¹.

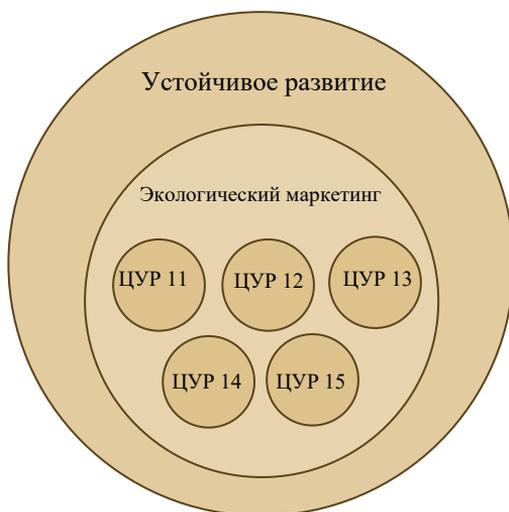


Рисунок 1. Корреляция концепций устойчивого развития и экологического маркетинга.

Figure 1. Correlation of the concepts of sustainable development and environmental marketing.

Источник: составлено автором на основе: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (дата обращения 06.09.2024).

¹ 17 целей для преобразования нашего мира. Официальный сайт ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (дата обращения: 06.09.2024).

ЦУР 11: устойчивые города и населенные пункты. Экологический маркетинг соответствует 11-й Цели, направленной на создание инклюзивных, безопасных, жизнеспособных и устойчивых городов и агломераций. Путем продвижения экологически чистых и устойчивых продуктов и услуг, экомаркетинг способствует снижению воздействия городских районов на окружающую среду, уменьшению загрязнения, сокращению образования отходов и рационализации использования ресурсов в городах. Кроме того, экологический маркетинг может донести до потребителей важность устойчивого образа жизни и побудить их принимать экологически безопасные решения.

ЦУР 12: ответственное потребление и производство. Эта цель направлена на обеспечение устойчивых моделей потребления и производства. Экологический маркетинг стимулирует сбыт товаров и услуг, производимых и потребляемых сознательно: подчеркивая важность рационального потребления, он побуждает потребителей принимать обоснованные решения, минимизируя их негативное воздействие на окружающую среду. Это может включать выбор продуктов, изготовленных из переработанных материалов, с меньшим углеродным следом или более прочных и долговечных.

ЦУР 13: борьба с изменением климата. В этой цели подчеркивается необходимость принятия срочных мер по борьбе с изменением климата и его разрушительными последствиями. В частности, сюда входит продажа энергоэффективного оборудования, экологически чистые варианты транспортировки и упаковочных решений, которые помогают снизить общий углеродный след, связанный с потреблением.

ЦУР 14: сохранение морских экосистем. ЦУР 14 фокусируется на сохранении и рациональном использовании водных пространств - океанов, морей и морских ресурсов. Экологический маркетинг играет ключевую роль в повышении осведомленности о важности сохранения океана, пропагандируя методы его рационального использования и поднимая вопрос о необходимости снижения уровня загрязнения океана пластиком и другими отходами.

ЦУР 15: сохранение экосистем суши. Экологический маркетинг может побудить компании внедрять методы устойчивого землепользования, способствующие защите биоразнообразия и экосистемы.

Ключевыми современными инструментами экологического маркетинга, при помощи которых компании достигают поставленных целей по удовлетворению потребностей, связанных с бережным отношением к окружающей среде, являются:

- отчетность в области устойчивого развития;
- экологическая маркировка товаров;
- формирование экобрендинга;
- онлайн-экомаркетинг;
- экодизайн;
- экологичная упаковка (Таблица 1).

Таблица 1. Инструменты экологического маркетинга
Table 1. Environmental marketing tools

Инструменты маркетинга					
Отчетность в области устойчивого развития	Экологическая маркировка товаров	Формирование экобрендинга	Онлайн-экомаркетинг	Экодизайн	Экологичная упаковка

Источник: составлено автором.

Отчетность в области устойчивого развития является одним из наиболее важных инструментов из перечисленных, поскольку является документальным подтверждением того, что компания действительно предпринимает шаги в направлении устойчивого развития, а не делает голословные заявления с целью ввести общественность в заблуждение (гринвошинг) [1]. Такая отчетность свидетельствует о последовательности, методичности и добросовестности применения экологических практик и повышает доверие со стороны инвесторов, потребителей и государственных органов.

Экологическая маркировка является одновременно средством маркетинговой коммуникации и мерой государственного контроля за качеством продукции компании. Для некоторых групп товаров она носит обязательный характер. Экологическая маркировка служит индикатором качества продукта, благодаря чему клиент принимает решение о покупке и в дальнейшем отдает предпочтение данному бренду.

Экобрендинг представляет собой набор специфических признаков, благодаря которым потребители ассоциируют компанию с заботой об окружающей среде. Этот инструмент в основном используется компаниями, производящими товары класса люкс и премиум.

Онлайн-площадки экомаркетинга в 2024 году получили значительное развитие в России. Они представляют собой агрегаторы экологически чистых продуктов, на которых производители добровольно объединяются с целью упрощения процесса торговли устойчивой продукцией как для себя, так и для покупателей.

Экодизайн как инструмент экомаркетинга подразделяется на внутренний и внешний. Внешний экодизайн представляет собой дизайн продукта в классическом понимании, но с акцентом на экологичность, например, с использованием нейромаркетинга (применение светлых цветовых решений, таких как светло-зеленые тона), эргономичным использованием пространства в офисах и на фабриках, рационализацией ресурсо- и энергопользования, высокой эффективностью производственных процессов, качественной переработкой и утилизацией отходов, а также отделкой офисных и производственных помещений экологически чистыми материалами.

Упаковка выполняет несколько важных функций (Таблица 2). Хотя основными функциями упаковки является защита товара от внешних неблагоприятных воздействий и информирование потребителя о «чистоте» товара, упаковка

служит мощным инструментом маркетинга, обеспечивая информативность, функциональность и имидж продукта. Она привлекает внимание покупателей и создает для них дополнительные выгоды и инновационные возможности.

Таблица 2. Функции упаковки
Table 2. Functions of packaging

Функции упаковки								
Транспортная	Дозирующая	Хранения	Защитная	Экологическая	Информационная	Нормативно-правовая	Маркетинговая	Эксплуатационная

Источник: составлено автором.

Экоупаковка, наряду с экологической маркировкой, экологическим дизайном, экологическим продвижением товара (как через онлайн-, так и офлайн-экомаркетинг), представляет повышенный интерес для маркетологов и производителей, т.к. может стать основным элементом продвижения экопотребления и изменения отношения потребителей к вопросу экологичности. Для производителя экоупаковка может стать своеобразной «визитной карточкой» и средством продвижения компании как защитника глобальных экологических проблем. Экоупаковку можно рассматривать как один из первых шагов на пути к переходу к экологически чистой («зеленой») экономике.

Упаковка может служить своеобразной пропагандой здорового образа жизни, ориентиром для каждого человека по здоровому питанию и руководством по эффективному использованию упаковки без вреда для окружающей среды [7].

Экоупаковка рассматривается как составная часть каждого продукта, при этом в ней сочетаются промышленные и коммуникационные аспекты дизайна. Промышленный дизайн отвечает за то, из какого материала изготовлена упаковка, и насколько материал соответствует экологическим нормам. Хотя промышленный дизайн является более ресурсозатратным (например, картон легче утилизировать по сравнению с пластиком), он подкрепляет позиционирование экотовара и делает его более привлекательным для потребителей. Коммуникационный дизайн включает внешние характеристики «экологичности». Самый простой способ придать товару «экологичность» - использовать характерные цвета (например, зеленый) и различные надписи, такие как «био», «эко» и т.д. Однако компании должны не только применять экомаркировку, но и действительно производить продукцию, наносящую минимальный вред экологии.

При разработке экоупаковки учитываются следующие факторы:

1. экономичность - упаковка должна быть низкозатратной в производстве, а также практичной при транспортировке и хранении продукции. Новые технологии предоставляют возможности и материалы для оптимизации и инноваций;
2. функциональность - упаковка должна подчеркивать особенности и положительные черты товара, делать его узнаваемым и содержать всю важную информацию для покупателя (в том числе данные об экологичности товара);
3. экологичность - использование безвредных материалов в производстве.

В современных условиях возможны следующие варианты поддержания экологичности продукции с помощью упаковки.

1) Частичный или полный отказ от упаковки. В Германии предпринимаются шаги к полному отказу от упаковки для органической продукции. Крупнейшие ритейлеры, такие как Edeka и Rewe, уже наносят штрихкоды и логотипы прямо на фрукты и овощи. Эксперты считают, что это не снижает потребительские качества продукта, однако такая инициатива выгодно дифференцирует ритейлера от конкурентов, создавая впечатление более технологичного и экологичного подхода.

Компания Lush активно использует стратегию «голой упаковки» - концепцию продаж без традиционной упаковки. Этот подход применяется по отношению ко многим продуктам, таким как мыло, шампуни, кондиционеры, масла и т.д. Отказ от упаковки позволяет значительно сократить количество отходов и уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, повышая экономичность. Преимущества и недостатки использования «голой упаковки» отражены в Таблице 3.

2) Использование упаковки, которая может быть частично или полностью переработана. Все больше компаний отдают предпочтение упаковке из вторсырья или картона, изготовленного из FSC/PEFC-сертифицированных материалов (полученных ответственным образом из восстанавливаемых лесов). В современных условиях существует высокий спрос на упаковку из крафтовой бумаги, которая может быть изготовлена как из древесины, так и из макулатуры. Такая упаковка может многократно перерабатываться, что способствует не только сохранению природы, но и снижению затрат производителей.

Одной из наиболее гениальных упаковок остается лоток из пульпы для транспортировки яиц, созданный и запатентованный Людвигом фон Хартманном в 1937 году. В XXI веке этот лоток был преобразован компанией Suberpack в самоуничтожающийся лоток, который растворяется в горячей воде за одну минуту.

Компания Lush использует переработанные и перерабатываемые материалы для тех продуктов, которые все же требуют упаковки. Она активно поощряет своих клиентов возвращать использованные баночки и бутылки для повторной переработки, что помогает уменьшить количество отходов и повышает экологическую ответственность потребителей (Таблица 3). Баночки для кремов, лосьонов и масок изготавливаются из переработанного пластика. Клиенты могут возвращать использованные баночки в магазины для повторной переработки и получать бонусы.

3) **Использование упаковки, при изготовлении которой было применено минимальное количество краски.** Например, международная компания Unilever решила сэкономить на дизайне, уменьшив расход краски при печати упаковки. По результатам проведенных исследований только 20% потребителей смогли отличить новую версию рекламы от старой. Экономия от такой «антикризисной» меры оказалась существенной.

4) **Создание упаковки, которая может быть повторно использована.** Например, упаковка из алюминия может быть многократно переработана. Сегодня упаковки от чипсов и старые виниловые плакаты в умелых руках дизайнеров превращаются в новые полезные вещи, обретая при этом новую жизнь. Многоцветная упаковка, как правило, изготовлена из прочных материалов, которые можно использовать несколько раз, таких как стекло, металл или прочный пластик. Эти упаковки могут служить для хранения и транспортировки продуктов, а затем возвращаться и использоваться снова.

Таблица 3. Преимущества и недостатки различных видов экоупаковки
 Table 3. Advantages and disadvantages of different types of eco-packaging

Вид экоупаковки	Преимущества	Недостатки
«Голая упаковка»	<p><i>Снижение отходов:</i> отказ от упаковки позволяет значительно уменьшить количество пластиковых и бумажных отходов.</p> <p><i>Экономия ресурсов:</i> снижает потребление ресурсов, необходимых для производства упаковочных материалов.</p> <p><i>Привлекательность для потребителей:</i> делает продукт более привлекательным для экологически осознанных потребителей, что может увеличить лояльность клиентов и продажи.</p>	Неудобство хранения
Перерабатываемая упаковка	<p><i>Сокращение использования новых материалов:</i> использование переработанных материалов снижает потребность в производстве нового пластика, что уменьшает углеродный след.</p> <p><i>Стимулирование переработки:</i> программа возврата упаковки мотивирует клиентов участвовать в переработке, что способствует снижению количества отходов.</p> <p><i>Экологическая ответственность:</i> использование переработанных материалов демонстрирует приверженность компании к устойчивому развитию и заботе об окружающей среде.</p>	
Многоцветная упаковка	<p><i>Снижение отходов:</i> многоцветные упаковки уменьшают количество одноразовых материалов, которые попадают на свалки.</p> <p><i>Экономия ресурсов в долгосрочной перспективе:</i> хотя начальные затраты на многоцветную упаковку могут быть высокими, они окупаются за счет долговечности и возможности повторного использования.</p>	<p><i>Первоначальные высокие затраты на производство и внедрение:</i> создание и внедрение систем многоцветной упаковки требует значительных инвестиций.</p>

<p>Многоразовая упаковка</p>	<p><i>Повышение устойчивости компании:</i> применение многоразовых упаковок способствует устойчивому развитию и улучшению экологического имиджа компании.</p>	<p><i>Логистические сложности в возврате и повторном использовании:</i> организация системы возврата и повторного использования упаковок может быть сложной и требовать дополнительных ресурсов.</p>
<p>Биопластик</p>	<p><i>Снижение зависимости от ископаемых ресурсов:</i> использование возобновляемых ресурсов позволяет уменьшить потребление нефти и природного газа. <i>Уменьшение количества отходов на полигонах:</i> биопластики разлагаются быстрее и не накапливаются на свалках. <i>Сокращение углеродного следа:</i> производство и утилизация биопластиков выделяют меньше парниковых газов по сравнению с традиционными пластиками.</p>	<p><i>Высокая стоимость производства:</i> технологии производства биопластиков еще не достигли массового уровня, что делает их дороже по сравнению с обычными пластиками. <i>Необходимость специальных условий для биоразложения:</i> некоторые виды биопластиков требуют специфических условий для полного разложения, что может затруднить их утилизацию.</p>

Источник: составлено автором.

Виды экологичных материалов, используемых для создания упаковки:

Биопластик. В последние годы производители упаковки все чаще используют экологически чистые и перерабатываемые материалы, такие как биопластик и бумага из переработанной целлюлозы. Также внедряются новые технологии, которые позволяют создавать упаковку из нетрадиционных материалов, таких как молекулярно-модифицированные полимеры (биоразлагаемые полимеры), основой для которых служит натуральное сырье, например, свекла, картофель или водоросли.

Биопластик - это полимеры из возобновляемого сырья (например, целлюлозы или кукурузы), которые обладают способностью полностью разлагаться. Основным достоинством биопластика по сравнению с обычным пластиком является то, что при его производстве используются более экологически чистые способы.

Биополимеры, изготовленные из возобновляемого сырья, классифицируются следующим образом:

- природные;
- синтетические;
- микробной ферментации.

Основными материалами для производства биополимеров являются крахмал, целлюлоза, хитозан и т.д. Хрупкость производимой пленки может быть снижена путем пластификации с использованием глицерина или полиэтиленгликоля [4]. Кукурузный крахмал используется в качестве сырья посредством разрушения белковых связей зерен [6]. Для повышения устойчивости биополимерных пленок в процессе эксплуатации суспензия дополняется целлюлозным волокном.

Целлюлоза, представляющая собой растительный полисахарид, получаемый из древесины, обладает меньшей гидрофильностью по сравнению с крахмалом, что увеличивает устойчивость полимера к размоканию и повышает прочность пленки [9]. Для того чтобы улучшить защитные качества пленки, в состав композита добавляют поливиниловый спирт, который является безопасным, нетоксичным и биоразлагаемым. Если в состав композита включить глицерин, пленка станет более пластичной и гибкой.

Упаковка из водорослей отличается от обычной пластиковой упаковки тем, что она реагирует на качество помещенного в нее товара. Если качество продукции ухудшается, упаковка меняет цвет. Таким образом, по состоянию упаковки можно легко определить, подвергался ли товар воздействию солнечного света или повторной заморозке.

Например, компания Primitives Biodesign создала биоразлагаемую упаковку из водорослей, цвет которой говорит о свежести и безопасности продукции. Такой тип упаковки в дальнейшем сможет заменить пленку и пакеты из полиэтилена. Преимущество биополимеров заключается в том, что они имеют свойство разлагаться под воздействием окружающей среды, а продукты их распада безопасны и экологически чисты [8].

Британский стартап Notpla объявил о создании съедобной биоразлагаемой упаковки из морских водорослей и растений, которая призвана стать заменой пластику. Название продукта представляет собой сокращение от слова «notplastic» («не пластик»), поскольку изделие выглядит пластиковым, но на самом деле сделано из биопродуктов.

Еще одним примером экологически чистой упаковки является упаковка для яиц Harry Eggs, изготовленная из сухой травы. Основное внимание уделяется использованию устойчивых материалов и методов производства. Трава прессуется особым образом и по своим характеристикам не уступает традиционной «картонной» упаковке. Она ориентирована на экологически сознательных клиентов, которые ценят качество продукта. Конструкция выполнена из измельченного сена с использованием процесса термического прессования для формирования. Такое использование травы может стать отличной альтернативой ее традиционному сезонному сжиганию, применяемому как способ наведения порядка на полях. Преимущества и недостатки биоупаковки отражены в Таблице 3.

Развитие зеленого имиджа бренда Ziploc сосредоточено на инновациях, ярким примером которых является Ziploc Evolution. Новая линия экологически чистых пакетов содержит меньше пластика и бумаги, а продукт производится с использованием возобновляемой энергии ветра. Эволюционная упаковка заметно отличается от оригинальной благодаря использованию зеленого цвета, что привлекает внимание клиентов к экологическим практикам компании. Разница в цвете акцентирует внимание на уникальности продукта по сравнению с его предшественниками [1].

Многие компании проводят различные акции для поддержания экологического маркетинга и использования экоупаковки. Например, компания Nike предлагает покупателям обувь в упаковке, изготовленной из макулатурного картона. На упаковке в один цвет печатаются логотип и название бренда, а модель и размер подписываются от руки. Компания стремится использовать экологически чистые материалы для своей упаковки, такие как переработанная бумага и пластик, подлежащий повторной переработке.

Производитель косметики Lush также активно внедряет инновационные подходы к упаковке своей продукции, акцентируя внимание на экологичности и минимизации отходов.

Производитель аксессуаров и обуви Timberland также поддерживает программы по защите окружающей среды, используя в упаковке материалы вторичной переработки [2].

Проект Voxel Water Is Better предполагает продажу воды в биоразлагаемых картонных коробках, традиционно используемых для молока и соков.

Компания Nestlé работает над созданием максимально экологически чистой упаковки, отвечающей современным требованиям. Она ищет способы сокращения использования пластика, переработки отходов и внедрения новых технологий и материалов в соответствии с принципами устойчивого развития.

Компания Amazon вместо обычной пластиковой упаковки использует бумажные коробки, которые являются более экологически чистыми и могут быть переработаны.

Компания Unilever активно внедряет экологически чистые упаковочные решения, такие как биоразлагаемые и перерабатываемые материалы. Это позволяет компании демонстрировать свою приверженность к устойчивому развитию, привлекая внимание экологически сознательных потребителей и способствуя укреплению положительного имиджа бренда и увеличению рыночной доли.

Некоторые компании в качестве PR-хода используют упаковку из переработанного пластика, выловленного из океана.

Наноупаковка. Применение нанотехнологий в производстве упаковки позволяет значительно улучшить ее качественные характеристики, включая снижение веса упаковки и продление срока хранения продуктов без необходимости использования большого количества консервантов. Наноупаковка, как правило, дешевле в производстве и подлежит вторичной переработке, что делает ее доступной для широкого круга производителей.

FreshPaper - это инновационные листы, пропитанные органическими экстрактами, которые продлевают срок хранения фруктов и овощей. Эта активная упаковка проста в использовании и экологически безопасна: ее можно класть в холодильник или непосредственно в упаковку с продуктами, что замедляет процесс порчи свежих продуктов.

Сегодня некоторые компании применяют технологию Smart Packaging, которая позволяет отслеживать температуру, влажность и расход продукта, снижая риски потенциальных вредных факторов, таких как бактерии.

Интернет вещей (Internet of Things, IoT) предоставляет дополнительную информацию о продукте, включая калорийность и срок годности, однако стоимость такой инновационной упаковки довольно высока.

Следует отметить, что производство экологически чистой упаковки в среднем на 20% дороже изготовления обычной пластиковой тары. Однако в ближайшем будущем ожидается, что упаковка станет более экологичной благодаря инновациям в области биоразлагаемых и перерабатываемых компонентов. Это приведет к уменьшению зависимости от традиционного пластика и снижению стоимости упаковки, которую можно будет эффективно утилизировать или повторно использовать, тем самым сокращая количество отходов и улучшая экологические характеристики продукции.

Заключение

Таким образом, упаковка в контексте современного маркетинга не просто выполняет свои традиционные функции защиты и информирования потребителей, но и становится важнейшим инструментом реализации принципов устойчивого развития. Экоупаковка, как элемент экологического маркетинга, открывает новые возможности для бизнеса, позволяя компаниям не только соответствовать современным требованиям, но и создавать конкурентные преимущества. Использование биоразлагаемых, перерабатываемых и многоразовых материалов, а также применение нанотехнологий является важным шагом к продвижению «зеленой» экономики и поддержанию положительного имиджа бренда.

Постепенное внедрение экологически чистых упаковочных решений предоставляет как производителям, так и потребителям возможность участвовать в глобальной практике защиты окружающей среды. Это также повышает интерес потребителей к продуктам, соответствующим требованиям устойчивого потребления. Экоупаковка способствует формированию у целевой аудитории осознанного отношения к окружающей среде, что, в свою очередь, значительно влияет на предпочтения современных потребителей.

Однако остается важным аспектом стоимость разработки и производства экоупаковки, а также необходимость создания эффективной системы переработки. На сегодняшний день высокая стоимость инновационных решений может ограничивать их массовое внедрение. Эта проблема требует совместных усилий правительств, компаний и самих потребителей для создания эффективной инфраструктуры и разработки стандартов, направленных на упрощение процесса утилизации и переработки упаковки.

Дальнейшие исследования в этой области должны сосредоточиться на поиске оптимальных технологий и материалов, способствующих уменьшению углеродного следа и минимизации отходов. Также важно развивать инициативы по поддержке устойчивых практик, которые помогут облегчить переход к экопотреблению и повысить экологическую осведомленность.

В современных условиях переход к экологичным решениям, включая внедрение новых видов упаковки, является необходимым шагом для компаний, стремящихся не только улучшить свою репутацию, но и активно участвовать в проектах по защите окружающей среды и решению актуальных экологических проблем.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Казнина О.В.* Использование инструментов экологического маркетинга в туристической отрасли // Экономика устойчивого развития. 2023. №4 (56). С. 95-100.
2. *Казнина О.В.* Экологизация бизнеса: как стимулировать производителя // Менеджмент сегодня. 2015. № 6 (90). С. 352-364.
3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Перевод с английского В.Б. Боброва. Москва: Прогресс. 1991. 47 с.
4. *Крутько Э.Т.* Технология биоразлагаемых полимерных материалов. Минск: БГТУ. 2014. 105 с.
5. *Мишачева Е.С.* Экологический маркетинг // Бюллетень науки и практики. 2023. Т. 9. №3. С. 295-299. DOI:10.33619/2414-2948/88/35
6. *Оганесян Э.Т.* Органическая химия. Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс. 2016. 428 с.
7. *Рогатина Ю.В.* Честность упаковки продуктов питания как комплекс экологических принципов дизайна сообщения // Традиции и инновации в строительстве и архитектуре. Сборник статей 77-ой всероссийской научно-технической конференции. 2020.
8. *Сивкова Г.А.* Получение биоразлагаемого пластика из возобновляемого сырья // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы. 2020. С. 25-30.
9. *Терентьева Э.П.* Основы химии целлюлозы и древесины: учебно-методическое пособие. СПб.: ГОУВПО СПбГТУ РП. 2010. 70 с.

ECO-PACKAGING AS A CORE ELEMENT IN PROMOTING ECOLOGICAL CONSUMPTION

O.V. Kaznina

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activities of the Moscow State Institute of International Relations (MGIMO-University), Moscow, Russia
e-mail: ovkmgimo@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0014-1298

Abstract. The article explores the significance of eco-packaging as a key element of modern marketing, with particular emphasis on its role in maintaining the ecological sustainability of brands. Packaging serves to protect products, shape brand image, and capture consumer attention, and in the face of global environmental challenges, it has become an important tool in ecological marketing. The application of nanotechnologies and biotechnologies opens up new opportunities for the development of environmentally safe packaging solutions. The article also notes that the use of eco-packaging, including biodegradable and recyclable materials, helps enhance companies' images and attract environmentally conscious consumers. Special attention is given to the concepts of "green" marketing and their connection to sustainable development goals, such as creating sustainable cities, responsible consumption, and combating climate change. Various methods for implementing eco-packaging are discussed, along with its influence on brand perception and consumer preferences, as well as the necessity for cooperation among all market participants to overcome economic and technological barriers. In conclusion, the author argues that fostering innovation in packaging is an integral component of the "green" economy.

Keywords: eco-packaging, ecological marketing, sustainable development, biodegradable materials, recyclable packaging, nanotechnologies, eco-labeling, "green" economy, eco-design, responsible consumption.

Received: September 09, 2024

Accepted: October 20, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-78-92

REFERENCES:

1. Kaznina O.V. Ispol'zovanie instrumentov ekologicheskogo marketinga v turisticheckoj otrasli [Use of environmental marketing tools in the tourism industry]. *Ekonomika ustojchivogo razvitiya [The economics of sustainable development]*, 2023, no. 4 (56), pp. 95-100. (In Russ.).
2. Kaznina O.V. Ekologizaciya biznesa: kak stimulirovat' proizvoditelya [Greening business: how to incentivise the producer]. *Menedzhment segodnya [Management today]*, 2015, no. 6 (90), pp. 352-364. (In Russ.).
3. Kotler F. *Osnovy marketinga. Perevod s anglijskogo V.B. Bobrova [Fundamentals of Marketing. Translation from English by V.B. Bobrov]*, Moscow, Progress, 1991, 47 p. (In Russ.).
4. Krut'ko E.T. *Tekhnologiya biorazlagaemyh polimernyh materialov [Technology of biodegradable polymeric materials]*, Minsk, BGTU, 2014, 105 p. (In Russ.).

5. Mishacheva E.S. Ekologicheskij marketing [Environmental marketing]. *Byulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice]*, 2023, vol. 9, no. 3, pp. 295-299. DOI:10.33619/2414-2948/88/35 (In Russ.).
6. Oganesyanyan E.T. *Organicheskaya himiya. Uchebnoe posobie [Organic chemistry. Textbook]*, Rostov-on-Don, Feniks, 2016, 428 p. (In Russ.).
7. Rogatina Yu.V. Chestnost' upakovki produktov pitaniya kak kompleks ekologicheskikh principov dizajna soobshcheniya [Integrity in food packaging as a set of environmental message design principles]. *Tradicii i innovacii v stroitel'stve i arhitekture. Sbornik statej 77-oy vserossijskoj nauchno-tekhnicheskoy konferencii [Traditions and innovations in construction and architecture. Collection of articles of the 77th All-Russian Scientific and Technical Conference]*, 2020. (In Russ.).
8. Sivkova G.A. Poluchenie biorazlagaemogo plastika iz vozobnovlyaemogo syr'ya [Obtaining biodegradable plastic from renewable raw materials]. *Tradicionnaya i innovacionnaya nauka: istoriya, sovremennoe sostoyanie, perspektivy [Traditional and Innovative Science: History, Current State, Prospects]*, 2020. pp. 25-30. (In Russ.).
9. Terent'eva E.P. *Osnovy himii cellyulozy i drevesiny: uchebno-metodicheskoe posobie [Fundamentals of cellulose and wood chemistry: textbook]*, St Petersburg, GOUVPO SPbGTU RP, 2010, 70 p. (In Russ.).

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: АСПЕКТЫ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Л.И. Дмитриченко

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории, ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
Донецк, Россия
e-mail: liliyadm1948@mail.ru
ORCID ID: 0000-0001-6956-8524

Аннотация. В статье исследуется экономическое состояние Донецкой Народной Республики (ДНР) до вхождения в состав Российской Федерации и анализируется ресурсный потенциал республики, обуславливающий взаимный интеграционный интерес. Приведены показатели, подтверждающие, что за период с момента образования ДНР до начала Специальной военной операции и территориального объединения с Россией экономика Донецкого региона была значительно деформирована и практически разрушена. Объем производства в пределах территории республики сократился на 70%, экономический потенциал составлял всего 45% от довоенного уровня, бюджетное планирование отсутствовало, а численность населения сократилась почти в два раза. Анализ ресурсного потенциала ДНР проведен по следующим направлениям: сырьевой производственный, образовательно-научный, инфраструктурный и кадровый. Выделены первые экономические достижения республики после территориальной интеграции с Россией, что подтверждает перспективность интеграционного процесса.

Ключевые слова: интеграционный процесс, интеграционный интерес, ресурсный сырьевой потенциал, производственный потенциал, образовательно-научный потенциал, инфраструктурный потенциал, кадровый потенциал.

Поступила в редакцию: 01.09.2024
Принята к публикации: 13.11.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-93-109

ВВЕДЕНИЕ

С момента одобрения Государственной Думой Федерального конституционного закона «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики»¹ начался активный взаимный интеграционный процесс. В таких условиях с обеих сторон возникают вопросы:

- со стороны России: «С каким реальным и потенциальным ресурсом Донецкая Народная Республика интегрируется в состав Российской Федерации и каковы интеграционные риски для России?»;
- со стороны Донецкой Народной Республики остается тот же вопрос, однако акценты расставлены несколько иначе: «Что ДНР может предложить для обеспечения интереса России к интеграции? Каковы интеграционные риски для ДНР? Какие механизмы защиты ДНР (как субъекта РФ), обеспечивают самостоятельность хозяйственного комплекса ее территории и возможность реализации социально-экономических интересов ее граждан?».

Объективность этих вопросов помогает определить направления, в которых следует исследовать проблему интеграции ДНР в состав Российской Федерации, а также реальную интеграцию хозяйственных комплексов участников данного процесса. Следовательно, проблему необходимо рассматривать как с точки зрения реального и потенциального интеграционного ресурса Донецкой Народной Республики, так и с учетом интеграционных рисков обеих сторон, возникающих в результате принятия ДНР в состав РФ. Важно также учитывать аспект социальной ответственности государства за соблюдение хозяйствующими субъектами нормативной основы интеграционного процесса и за обеспечение качества реализации проектов.

Учитывая ситуацию в ДНР, российские и донецкие ученые активно исследуют различные аспекты интеграционного процесса: интеграционные риски [1]; текущее состояние производительных сил республики и ее ресурсный потенциал [2, 10, 11, 13, 14]; инвестиционные процессы и возможности сторон [3]; использование инновационного потенциала [6, 8, 15]; институты интеграции и механизмы управления интеграционным процессом [4, 5, 7]; социально-экономические последствия интеграции, стратегии, прогнозы и перспективы развития [9, 11, 12, 14]. Отдельно стоит отметить вклад коллектива ученых Института экономических исследований (ДНР), которые составляют ежегодные научные доклады, отражающие состояние и экономическую динамику республики, ее проблемы и механизмы их разрешения [16-18].

¹ Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 N 5-ФКЗ (ред. от 25.12.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики». Консультант Плюс. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/ (дата обращения: 12.08.2024).

Каждая из указанных проблем требует отдельного системного исследования. В рамках данной статьи мы коснемся лишь анализа экономического потенциала Донецкой Народной Республики в качестве ее интеграционного ресурса.

Исследование

Экономический ресурс Донецкой Народной Республики до вхождения в состав Российской Федерации

В научной литературе существует распространенное мнение о том, что Россия присоединила ДНР с разрушенной инфраструктурой, а инфраструктурные деформации являются следствием многолетнего отсутствия инвестиций со стороны украинских властей в экономику Донецкого региона. Как отмечают российские ученые А.А.Бакулина и И.А.Бакулин, Россия присоединила территории с серьезным сельскохозяйственным и промышленным потенциалом, но с сильно деградированной инфраструктурой из-за отсутствия инвестиций со стороны Киева на протяжении последних тридцати лет [1. С.11]. В этом выводе можно признать аргументированными некоторые аспекты, но, на наш взгляд, есть и методологически некорректные моменты.

Действительно, с момента образования ДНР до начала Специальной военной операции и территориального объединения с Россией экономика Донецкого региона была значительно деформирована и практически разрушена, что подтверждается следующими показателями²:

- объем производства существенно сократился: в сравнении с 2013 годом он составил почти 70% [16. С.11]. По расчетам специалистов, объем промышленного производства сократился на 59%, а строительства - на 39,5% [9. С.220]. Всего через год после образования ДНР, к 2015 году, на территории республики (которая составила 33% от Донецкой области) физически сохранилось всего 45 из 152 предприятий машиностроительного комплекса, из которых функционировали только 34 [16. С.19]. Таким образом, была утрачена не только основа жизнеобеспечения республики, но и материальная составляющая формирования ее бюджета;

- отсутствие бюджетного планирования (в течение многих лет бюджет ДНР не составлялся, впервые он был принят весной 2023 года³) привело к дефициту инвестиций. Например, бюджет самого крупного города республики - Донецка - сократился в четыре раза [16. С.47-48]. Ограниченные бюджетные средства

² Что из себя представляют Донецкая и Луганская народные республики. Коммерсантъ. URL: <https://www.komersant.ru/doc/5227039> (дата обращения: 15.08.2024).

³ Закон ДНР «О бюджете Донецкой Народной Республики на 2023 год» № 428-ПНС. Принят постановлением Народного Совета 18 января 2023 года. Донецкая Народная Республика. Официальный сайт. URL: <http://nra.dnronline.su/2023-01-18/428-iins-o-byudzhete-donetskoj-narodnoj-respubliki-na-2023-god.html> (дата обращения: 15.08.2024).

в основном направлялись социальную поддержку граждан: более 70,7% бюджетных расходов составляли такие статьи, как «заработная плата» и «социальная помощь» [16. С.48]; статья «инвестирование реального сектора экономики» в бюджете отсутствовала. В то же время действующие государственные и муниципальные предприятия, а также частные экономические субъекты пытались мобилизовать инвестиционные ресурсы. В условиях чрезвычайной ограниченности объемов инвестиций средства изыскивались для поддержания работы предприятий: 87% инвестиционных ресурсов состояли из собственных средств предприятий, 7,7% из средств республиканского бюджета и 2,2% - из местных бюджетов [16. С.48];

- разрушение производственной структуры, снижение масштабов производства, отсутствие материальной базы бюджета, а также уход украинских банков с территории ДНР привели к разрушению банковской системы республики, которую пришлось восстанавливать практически с нуля. После образования ДНР банковская система на протяжении почти полугода не функционировала, в том числе не проводились какие-либо банковские операции. Лишь в 2015 году начал работать единственный банк - Центральный Республиканский Банк (ЦРБ). О масштабах банковских операций до образования ДНР можно судить по следующим данным: в Донецкой области были зарегистрированы 10 банков и 18 их филиалов; 1185 безбалансовых отделений и филиалов непосредственно донецких банков, а также 463 безбалансовых отделений и филиалов банков из других областей [16. С.43]. Разрушение банковской системы также сказалось на системе кредитных институтов. На сегодняшний день (за исключением ломбардов) кредитные операции практически не проводятся, хотя юридически это право имеет донецкий филиал Промсвязьбанка (ПСБ), а также Филиал №1 ООО «МРБ Республики Южная Осетия». После территориального объединения ДНР и РФ, согласно Федеральному конституционному закону от 04.10.2022 № 5-ФКЗ, кредитным институтам ДНР, получившим лицензию Центрального Банка России, разрешено осуществлять соответствующие операции до 1 января 2025 года⁴;

- военные действия, закрытие предприятий и регистрация некоторых из них на подконтрольной Киеву территории значительно исказили кадровую структуру республики и привели к оттоку населения (и, следовательно, высокообразованных кадров) с территории ДНР. Согласно данным специалистов, только в первый год после образования ДНР более половины граждан республики потеряли работу и источники дохода. По различным оценкам, из 4,8 млн жителей Донецкой области в период до Специальной военной операции на территории ДНР осталось лишь 2,2-2,5 млн. человек, а экономический потенциал республики сократился более чем в два раза, составив 45% [2. С 71].

⁴ Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 N 5-ФКЗ (ред. от 25.12.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики». Консультант Плюс. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/ (дата обращения: 12.08.2024).

Таким образом, справедливо утверждать, что Россия приняла в свой состав Донецкую Народную Республику с разрушенной экономикой и деформированной производственной структурой.

Что касается вывода авторов цитируемой статьи (российских ученых А.А.Бакулиной и И.А.Бакулина) о том, что в течение трех десятилетий Украина не инвестировала в экономику региона, то с этим утверждением согласиться нельзя, хотя возникает другой вопрос - почему Украина была заинтересована в инвестициях в Донецкую область. Наши аргументы следующие.

Во-первых, некорректно вести речь о тридцати годах, поскольку с момента распада СССР и становления Украины как субъекта СНГ до выхода ДНР из состава Украины в 2014 году прошло чуть более 22 лет.

Во-вторых, после образования ДНР и ее отделения от Украины украинские власти действительно не осуществляли инвестиции в донецкую экономику, что, в свою очередь, является вполне объяснимым. Следует подчеркнуть, что последние крупные государственные и частные инвестиции в Донецкий регион были осуществлены в период подготовки к «Евро-2012». Бюджет в 1 млрд долларов, запланированный на подготовку к проведению чемпионата, в реальном объеме увеличился до более чем 1,5 млрд долларов, из которых 55% составили государственные инвестиции, а 45% - частные⁵. Причем это были реально освоенные средства, что подтверждается не только обновленными фасадами зданий практически во всех центральных районах города, но и новыми и реконструированными объектами инфраструктуры, среди которых можно выделить следующие:

- международный аэропорт «Донецк» имени С.Прокофьева, принимавший самолеты всех типов, включая самый крупный грузоподъемный самолет в мире - АН-225 «Мечта», с взлетной массой 640 тонн. Самолет был создан в СССР в 1988 году в единственном экземпляре для перевозки компонентов космического корабля «Буран» и был уничтожен в апреле 2022 года в ходе боевых действий в результате прямого попадания снаряда. Аэропорт обслуживал рейсы в 55 странах мира, а его пропускная способность составляла 3100 человек в час, или до 5 млн человек в год. Аэропорт «Донецк» считается самым дорогим объектом «Евро-2012». На обновление старого терминала и строительство нового 7-этажного здания аэропорта было потрачено около 875 млн долларов. Будучи вторым по площади в Украине после аэропорта «Борисполь», донецкий аэропорт мог одновременно разместить 81 воздушное судно⁶;

- здание железнодорожного вокзала «Донецк», построенное в 1951 году, было обновлено, и к «Евро-2012» было возведено современное здание, отвечающее всем требованиям XXI века. Донецкий железнодорожный узел некогда

⁵ Донецк: выход в свет. Чемпионат. URL: <https://www.championat.com/business/article-3167029-doneck-vykhod-v-svet.html> (дата обращения: 03.08.2024).

⁶ Каким был донецкий аэропорт. История существования аэропорта до 2014. LiveJournal. URL: <https://donk-raeved.livejournal.com/204896.html> (дата обращения: 05.08.2024).

занимал лидирующие позиции в СССР по грузообороту и оставался крупнейшим украинским железнодорожным портом. К сожалению, здание было повреждено, как и многие километры железных дорог. В настоящее время ведутся восстановительные работы⁷;

- крупные инвестиции были направлены на строительство гостиничного комплекса, включая две 5-звездочные гостиницы, около десятка 4-звездочных и множество 3-звездочных отелей;

- около 300 млн долларов было потрачено на ремонт дорог и строительство новых магистралей, из которых около 100 млн долларов были инвестированы в ремонт дорог коммунальной собственности, а также на строительство фан-зоны и закупку новейших на тот момент образцов транспортных средств - троллейбусов, автобусов и трамваев;

- наконец, огромные инвестиции были направлены на строительство уникального спортивного комплекса «Донбасс Арена» (шедевра архитектуры и крупного культурного и развлекательного центра, «бриллианта Донбасса»), профинансированного частным инвестором. Стадионов такого уровня немного в Европе и, по мнению специалистов, в Восточной части Старого Света их вовсе нет. Стадион вмещает более 52,5 тыс. человек (включая 200 посадочных мест для людей с ограниченными возможностями). На его строительство было инвестировано 400 млн долларов, а еще 50 млн долларов затрачено на благоустройство прилегающих территорий⁸. Комплекс частично поврежден и на данный момент не функционирует.

Казалось, что средства бюджета, потраченные на улучшение инфраструктуры и строительство объектов, необходимых городу, в Донецке останутся навсегда. К сожалению, эти объекты были разрушены, и их восстановление требует серьёзных инвестиций.

В-третьих, что представляется наиболее существенным, помимо инвестиций, связанных с подготовкой к «Евро-2012» (после этого мероприятия объемы инвестиций в Донецкий регион существенно сократились), регион «нуждался» в инвестициях со стороны центра в аспекте интересов украинского бюджета. Донецкий регион выполнял роль инвестора для украинской экономики, пополняя бюджет страны и, таким образом, обеспечивая развитие целого ряда западных областей Украины. В этой связи нельзя говорить о безвозвратных крупных дотациях в Донецкий регион, учитывая, что он является не только промышленно развитым регионом Украины, но и обеспечивал 23% экспортных поступлений страны и 18,5% объема промышленного производства [16. С.8].

⁷ История Донецкой железной дороги. ФГУП «Железные дороги Новороссии». URL: <https://gd-n.ru/istoriya-donetskoj-zheleznoj-dorogi/> (дата обращения: 05.08.2024).

⁸ «Донбасс Арена» - один из лучших стадионов Европы. Пути-дороги. URL: <https://putidorogi-nn.ru/evgora/368-donbass-arena> (дата обращения: 07.08.2024).

В этой связи стоит обратить внимание на аналитическую статью доцента кафедры интеграционных процессов МГИМО, старшего научного сотрудника Института Европы РАН А.Н.Цибулиной, которая справедливо отмечает, что в Донецкой области расположено наибольшее количество крупных промышленных предприятий (для сравнения: в Донецкой области - 103, а в Луганской области - 28). В 2012 году в Донецкой области на душу населения производилось 20,7 тыс. евро ВВП⁹.

Что касается украинских бюджетных дотаций в экономику Донецкого региона, необходимо отметить следующее: отрицать существование государственных инвестиций неправильно. Однако возникает вопрос: «Почему государство было заинтересовано в так называемых дотациях Донецкого региона?» Ответ на этот вопрос очевиден: данные инвестиции приносили значительную отдачу, что способствовало пополнению бюджета Украины. Донецкая область всегда была самодостаточной как в производстве промышленных товаров и услуг, так в и обеспечении себя продовольственными ресурсами. Это подтверждается тем, что ее экспорт превышал импорт товаров более чем в три раза (рис. 1)¹⁰.

Таблица 1. Объемы экспорта-импорта товаров по регионам Украины в 2013 году, тыс. долл. США

Table 1. Volumes of export-import of goods by regions of Ukraine in 2013, thousand dollars

Регион	Экспорт, тыс. долл. США	Импорт, тыс. долл. США
Донецкая область	12 408 183	4 053 798
Днепропетровская область	9 795 286	5 346 454
Запорожская область	3 678 507	1 759 889
Луганская область	3 544 015	1 849 914
Полтавская область	2 654 641	1 111 627
Николаевская область	2 174 098	927 843
Харьковская область	1 986 811	2 278 960
Киевская область	1 973 750	4 734 789
Одесская область	1 628 431	3 438 644
Закарпатская область	1 299 966	2 062 449
Львовская область	1 290 874	2 655 043
Сумская область	924 719	645 422
Кировоградская область	857 325	242 606
Черкасская область	770 714	297 236
Винницкая область	679 308	496 106
Волынская область	628 811	1 089 007
Житомирская область	606 116	383 773
Черниговская область	555 097	585 960

⁹ Цибулина А.Н. Экономика Украины: откуда и куда? РСМД. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ekonomika-ukrainy-otkuda-i-kuda/> (дата обращения: 07.08.2024).

¹⁰ Какой регион кормит Украину? «Дотационный» Донбасс дает ежегодно Украине более 20 процентов ее валютной выручки. Пикабу. URL: https://pikabu.ru/story/kakoy_region_kormit_ukrainu_dotatsionnyiy_donbass_daet_ezhegodno_ukraine_bolee_20_protstentov_ee_valyutnoy_vyruchki_2293796 (дата обращения: 10.08.2024).

Регион	Экспорт, тыс. долл. США	Импорт, тыс. долл. США
Хмельницкая область	488 973	484 254
Ровенская область	482 649	328 057
Ивано-Франковская область	471 720	578 269
Херсонская область	369 051	274 622
Тернопольская область	365 086	34 699
Черновицкая область	125 316	158 105

Источник: Какой регион кормит Украину? «Дотационный» Донбасс дает ежегодно Украине более 20 процентов ее валютной выручки. Пикабу. URL: https://pikabu.ru/story/kakoy_region_kormit_ukrainu_dotatsionnyiy_donbass_daet_ezhegodno_ukraine_bolee_20_protsentov_ee_valyutnoy_vyiruchki_2293796 (дата обращения: 10.08.2024).

Данные, представленные на рисунке 1, показывают, что экспортные поступления Донецкой области почти на 26,7% превосходили экспортные поступления Днепропетровской области. Эти поступления были почти в 6,3 раза больше, чем у Киевской области, в 6,2 раза больше, чем у Харьковской области, и в 3,4 раза превышали показатели Запорожской и Днепропетровской областей. Что касается западных областей Украины, то разница в показателях становится совершенно несопоставимой: экспортные поступления Донецкой области превышали аналогичный показатель Ивано-Франковской области в 26,3 раза, Тернопольской области - почти в 34 раза, а Черновицкой области - в 99 раз.

Что касается распространенного мнения о неуплате налогов донецкими предприятиями, то по словам А.Кихтенко, назначенного Киевом главой Донецкой областной администрации, даже в 2014 году предприятия Донецкой области, зарегистрированные в Украине, уплатили более 19 млрд гривен (около 865 млн долларов) в бюджет, причем 52% этих средств поступило от предприятий, расположенных на неподконтрольной Киеву территории (губернатор подчеркнул, что это официальные данные фискальной службы)¹¹.

Из представленных данных становится очевидным инвестиционный интерес центра к экономике Донецкой области. Инвестиции позволяли государству поддерживать экспортные позиции, увеличивать бюджет и решать проблемы социально-экономического развития всех регионов страны.

Таким образом, можно утверждать, что восстановление экономического потенциала Донецкой Народной Республики и активизация ее интеграционного потенциала будут способствовать развитию не только самой республики, но и объединенного государства в целом.

Интеграционный потенциал Донецкой Народной Республики

Несмотря на то, что хозяйственный комплекс Донецкой Народной Республики, принятой в состав Российской Федерации, действительно был разрушен, республика не утратила свой экономический потенциал. Это, с одной стороны, об-

¹¹ Губернатор Донецкой области: работающие в ДНР предприятия платят налоги в бюджет Украины. ТАСС. 22 апреля 2015. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/1922245> (дата обращения: 09.08.2024).

условливает интеграционный интерес России, а с другой стороны - возможности реализации интеграционного потенциала Донецкой Народной Республикой, что обеспечит интерес обеих сторон в социально-экономическом развитии.

Интеграционный потенциал ДНР определяется следующими составляющими:

- природный ресурсный потенциал;
- производственный потенциал;
- образовательно-научный потенциал (инновационный потенциал);
- инфраструктурный потенциал;
- кадровый потенциал (высокое качество человеческого капитала).

Природный ресурсный потенциал ДНР (запасы полезных ископаемых) характеризуется следующими показателями: на ее территории разведано 834 месторождения различных полезных ископаемых, в том числе стратегического значения (426 из них не разрабатываются).

Из недр республики добывают 40 видов сырья, включая горючее, рудные и нерудные ископаемые, а именно: уголь, строительные материалы (глину, каолин, песок, доломиты, гранит, мрамор и т.п.) и каменную соль.

Обнаружены и частично разработаны промышленные запасы титана, урана, циркония, гафния, марганца, хрома, никеля, молибдена, магния, ртути, лития и т.д.¹²

Согласно данным Счетной палаты, по некоторым видам полезных ископаемых Российская Федерация почти на 100% зависит от импорта, включая потребности экономики в титане, хrome, марганце и литии, а также более 87% спроса на цирконий¹³, что обуславливает интеграционный интерес обеих сторон. В совокупности с неразрабатываемыми месторождениями это создает широкую платформу для интеграционных отношений.

Уже разведанные запасы подземных вод различной степени минерализации составляют 2,5 млн м³ в сутки (используются лишь на 22%)¹⁴. Группа ученых Российского государственного геологоразведочного университета имени С.Орджоникидзе проводила исследование в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (тема № 122122600057-6 «Стратегия социально-экономического развития Донбасса в новых политико-экономических условиях: вызовы и возможности»). В результате была дана следующая оценка сырьевой базы Донецкого региона, подтверждающая интеграционный ресурс республики [10. С.94-100]:

- суммарные запасы угля, залегающие до глубины 1800 м, составляют 140,8 млрд тонн; разведанные и разрабатываемые запасы угля составляют 57,5 млрд тонн, с перспективой освоения 18,3 млрд тонн;

¹² Сырьевые ресурсы // Донбасс: взгляд в будущее. URL: https://masters.donntu.ru/2009/fgtu/rudik/library/article_08.htm (дата обращения: 12.08.2024).

¹³ Почему в России нет металла. DEITA. URL: <https://deita.ru/article/496033> (дата обращения: 15.08.2024).

¹⁴ Сырьевые ресурсы // Донбасс: взгляд в будущее. URL: https://masters.donntu.ru/2009/fgtu/rudik/library/article_08.htm (дата обращения: 12.08.2024).

- запасы Еленовского месторождения флюсовых известняков и металлургических доломитов составляют около 108,9 млн тонн;
- промышленные запасы Новотроицкого месторождения металлургических известняков и доломита составляют порядка 200 млн тонн;
- запасы доломитов Никитовского и Ямского месторождений флюсового известняка составляют около 145 млн тонн, доломитизированных известняков - 305 млн тонн;
- крупнейшее Часово-Ярское месторождение огнеупорных глин уникально по запасам высококачественных глин - 35,5 млн тонн, их добыча сможет обеспечить потребности рынка на длительный период;
- Никитовское месторождение ртути (объем запасов - порядка 100 тыс. тонн) сможет удовлетворять потребности рынка в течение нескольких десятилетий;
- добыча каменной соли обеспечит потребности рынка на длительное время, несмотря на то что месторождения каменной соли в Донецкой области составляют лишь небольшую часть крупного соляного бассейна, запасы которого составляют миллиарды тонн;
- запасы мергеля в Амвросиевке являются одними из крупнейших в мире;
- совокупные запасы высококачественного белого кварцевого песка, добываемого на крупнейшем Авдеевском месторождении (песок вывозился за пределы Донбасса), служат сырьем для стекольного производства; объем запасов оценивается в 28,5 млн тонн [10. С.95-97].

Ученые оценили объемы инвестиций, необходимых для полного восстановления и дальнейшего развития минерально-сырьевой базы Донбасса. По самым предварительным оценкам, они могут составить до 250 млрд рублей и более [10. С. 98].

Производственный потенциал ДНР представлен ведущими отраслями промышленности - угольной, металлургической, машиностроительной, а также другими важными отраслями, обеспечивающими жизнеспособность региона и его граждан. К этому следует добавить высокоразвитое аграрное производство, которое практически полностью удовлетворяет потребности населения Донецкой области в сельскохозяйственных продуктах. Следует подчеркнуть, что в настоящее время в Донецкой области сохранилось менее половины всех предприятий, действовавших до образования республики: из более чем 2000 предприятий функционируют только 932, что подтверждает наличие ресурсного потенциала, однако для его активизации необходимы инвестиции [11. С. 59]).

Оценивая роль и значение угольной отрасли для экономики страны в целом и учитывая высокое качество донецких антрацитов и коксующихся марок угля, можно утверждать, что инвестиции в эту отрасль вполне обоснованы. В советское время на шахтах Донецкой области ежегодно добывалось от 100 млн тонн угля и более (в 1968 году - около 200 млн тонн). Промышленные запасы угля только на действующих шахтах Донецкого региона составляют 3,4 млрд тонн, что должно хватить на 100 лет. В целом запасы только антрацита оцениваются

в 7 млрд тонн, а сегодня реально добывается 7-8 млн тонн угля всех марок¹⁵. Украина экспортировала уголь в 55 стран мира, среди которых самыми крупными импортерами были Болгария (21,4%), Турция (13,7%), Бельгия (9,6%), Россия (6,6%) и т.д. Учитывая, что Россия экспортирует 50% добываемого угля и что потенциальными потребителями могут стать Турция, Индия и ЮАР, инвестиции в угольную промышленность ДНР оправданы¹⁶. Более 30% геологических запасов донецкого угля составляют антрациты, признанные во всем мире лучшими и самыми дорогими марками угля. По объему запасов антрацита Донецкий регион в несколько раз превышает известный район антрацитов в Пенсильвании. Поздравляя работников угольной промышленности с профессиональным праздником, В.В. Путин подчеркнул: «Уголь всегда был, есть и будет нужен. И сама угольная отрасль по-прежнему имеет большие перспективы развития. От ее роста и успехов во многом зависит благополучие, будущее нашей страны»¹⁷.

Важнейшей отраслью экономики ДНР является металлургия, на долю которой, по оценкам специалистов, в настоящее время приходится более 36,4% всей реализованной промышленной продукции республики (для сравнения: доля электроэнергетики составляет 27%, производства пищевых продуктов - 12,5%, добывающей отрасли - 9%) [18. С.12-13].

Ресурсный потенциал металлургического производства представляют крупнейшие металлургические предприятия, такие как Донецкий и Макеевский металлургические заводы, мариупольские металлургические комбинаты «Азовсталь» и «Ильича», а также Енакиевский металлургический завод. В 2020 году доля металлургических предприятий составила 82% всего экспорта республики¹⁸. Закономерно, что именно на металлургические предприятия в первую очередь были введены американские санкции.

Ресурсный промышленный потенциал ДНР также включает крупнейший в Европе Харцызский трубный завод. Его уникальные трубы большого диаметра известны во всей Европе, и они были использованы в нефтепроводе «Дружба». Экспорт чугуна, катанки, сортового проката, кокса, труб, кабеля и проволоки осуществляется 18 предприятиями ДНР¹⁹.

Характеризуя ресурсный промышленный потенциал ДНР, следует также учитывать сотни предприятий в машиностроительной отрасли, более 500 предприятий сельского хозяйства, и более 100 предприятий пищевой промышленности.

¹⁵ Донбасс: новые нахлебники или кормильцы России. Ректор донецкого университета рассказал о колоссальном экономическом потенциале региона. Комсомольская правда. URL: <https://www.kp.ru/daily/27373/4554156/> (дата обращения: 09.08.2024).

¹⁶ Донецкий уголь и мировой рынок. LiveJournal. URL: <https://propaganda-red.livejournal.com/782168.html> (дата обращения: 22.08.2024).

¹⁷ Путин оценил перспективы российской угольной отрасли. РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20240825/putin-1968295087.html> (дата обращения: 12.08.2024).

¹⁸ Что осталось от заводов Донбасса и кому они принадлежат. Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/456603-sto-ostalot-ot-zavodov-donbassa-i-komu-oni-prinadlezat> (дата обращения: 12.08.2024).

¹⁹ Там же.

Кроме того, далеко за пределами Донецкой области известна продукция текстильных и швейных предприятий, мебельных комбинатов, а также предприятий по производству бытовой техники, включая холодильники NORD.

Образовательно-научный потенциал (инновационный потенциал) ДНР сосредоточен в 17 высших учебных заведениях, которые, помимо классического университета, имеют отраслевую направленность (техническую, аграрную, медицинскую, юридическую, педагогическую, торговую, таможенную и т.д.)²⁰. В регионе также функционирует 22 научно-исследовательских института в Донецке²¹, 6 в Горловке и крупнейший государственный научно-исследовательский институт по безопасности работ в горной промышленности (МакНИИ) в Макеевке²², а также широкая сеть техникумов и других образовательных учреждений. Такой образовательно-научный потенциал позволяет сделать вывод о наличии потенциального инновационного ресурса ДНР, что подтверждается результатами исследований, отраженными в научных статьях донецких ученых [6, 8, 15].

Инфраструктурный потенциал обеспечивает повседневную жизнь населения. Помимо коммунального хозяйства, систем телекоммуникаций и энергообеспечения, объектов транспортного обслуживания и дорог, инфраструктурный потенциал ДНР включает широкую сеть образовательных и научных учреждений, медицинских учреждений и культурных организаций, среди которых стоит отметить Донецкий театр оперы и балета имени А.Соловьяненко, Донецкий государственный академический музыкально-драматический театра имени М.Бровуна, Концертный зал имени С.Прокофьева и т.д. Эти инфраструктурные институты создают мощную основу для развития творческих связей граждан, а также для культурного и нравственного воспитания молодежи.

Следует особо подчеркнуть роль и значение транспортной инфраструктуры, в частности порта в Мариуполе - стратегически важного объекта, имеющего 22 причала (18 основных и 4 вспомогательных, незамерзающих, работающих круглосуточно), протяженностью около 4 километров²³. С ним связано перспективное развитие логистического пути в южные моря, обеспечивающие связь с южными государствам мира. Также необходимо отметить удобное географическое расположение региона, что обеспечивает широкие возможности для эффективного использования донецкого железнодорожного транспортного узла.

Кадровый потенциал (трудовой потенциал) ДНР представлен квалифицированными кадрами, которые не покинули Республику, что свидетельствует о высоком качестве человеческого капитала. Это является залогом реализации

²⁰ Вузы ДНР: университеты, институты, академии. Донвуз. URL: <https://donvuz.ru/vuz/> (дата обращения: 22.08.2024).

²¹ Научно-исследовательские институты (НИИ) в Донецке. WIKI-отзыв. URL: https://dnr.wikiotzyv.org/doneck/activity/nauchno_issledovatelyskie_instituty_nii (дата обращения: 22.08.2024).

²² Научно-технические и экспериментальные исследования. МакНИИ. URL: <https://maknii.jimdofree.com/> (дата обращения: 22.08.2024).

²³ О порте. Администрация морского порта города Мариуполя. URL: <https://xn--80axhdeco.xn--p1ai/> (дата обращения: 22.08.2024).

совокупного интеграционного потенциала ДНР. Необходимо отметить, что трудовой потенциал ДНР значительно ослаблен в результате переселения граждан в безопасные районы России и другие страны. Демографическая ситуация в ДНР также остается неблагоприятной: уровень смертности почти в четыре раза превышает уровень рождаемости (на 1000 человек населения рождается менее четырех детей²⁴). В совокупности с другими негативными факторами это приводит к увеличению числа вакансий: согласно данным Центра занятости, сегодня в ДНР имеется около 95 тыс. вакантных мест²⁵. Донецкие ученые активно анализируют кадровую ситуацию в республике и предлагают механизмы привлечения населения к занятости в различных сферах развивающейся экономики Донецкой Народной Республики [2].

Заключение

Несмотря на существующие негативные факторы интеграционного процесса в ДНР, анализ совокупного интеграционного потенциала позволяет надеяться на успешную реализацию поставленных целей. Донецкая Народная Республика обладает значительным ресурсно-сырьевым, производственным, образовательным, научным, инфраструктурным и кадровым потенциалом, использование которого окажет положительное влияние на обе стороны. Важно обосновать наиболее эффективные механизмы и институты интеграции, соответствующие условиям ДНР и РФ. Донецкие ученые активно занимаются этими вопросами, исследуя условия и механизмы развития малого и среднего бизнеса, государственно-частного партнерства, формирования свободных экономических зон и т.д. [3-4, 13].

При этом следует учитывать, что реализация интеграционных проектов требует значительных инвестиций, что является одним из рисков для Российской Федерации. Однако, даже в таких условиях уже можно говорить о позитивных результатах. Известно, что в 2023 году собственные доходы Донецкой Народной Республики составили 21,6 млрд рублей, что сопоставимо, например, с показателями Дагестана, которые составляют 21,73 млрд рублей. Из этой суммы 10,6 млрд рублей было получено от подоходного налога (НДФЛ), а 4 млрд рублей - от налога на прибыль²⁶. Таким образом, можно сделать вывод, что ДНР является перспективным интеграционным партнером, который никогда не просил помощи безвозмездно. На «подставленное плечо» республика отвечает не только благодарностью, но и активной творческой работой, приносящей обоим партнерам социально-экономический эффект.

²⁴ Население Донецкой области. Численность населения Донецкой области. FB. URL: <https://fb.ru/article/212028/naselenie-donetskoj-oblasti-chislennost-naseleniya-donetskoj-oblasti> (дата обращения: 12.08.2024).

²⁵ Информация о ситуации на рынке труда Донецкой Народной Республики за январь-декабрь 2023 года. Республиканский центр занятости Донецкой Народной Республики. URL: <https://tcz-dnr.ru/informacziya-o-situaczi-na-ryinke-truda-20240117.html> (дата обращения: 12.08.2024).

²⁶ Собственные доходы четырех новых регионов превысили 40 млрд рублей. Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/494346-sobstvennye-dohody-cetyreh-novyh-regionov-prevysili-40-mlrd-rublej> (дата обращения: 10.03.2024).

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бакулина А.А., Бакулин И.А. Риски вовлечения присоединенных территорий в схемы экономических правонарушений и пути их минимизации // Международный бизнес. 2022. № 2(2). С. 6-12.
2. Бунтовская Л.Л., Балтачьева Н.А., Дашкова Е.С., Дорохова Н.В., Бунтовский С.Ю. Современное состояние социально-трудовой сферы ДНР: анализ и направления развития // Экономика и предпринимательство. 2023. № 10. С. 70-75.
3. Дмитриченко Л.И., Чаусовский А.М., Гоголева Т.Н. Инвестиционные процессы в Донецкой Народной Республике: методология исследования, тенденции и перспективы развития // Современная экономика: проблемы и решения. 2024. №5(173). С. 8-25. DOI:10.17308/meps/2078-9017/2024/5/8-25
4. Дмитриченко Л.И., Чаусовский А.М., Канапухин П.А. Государственно-частное партнёрство как институт интеграции экономики Донецкой Народной Республики в экономику Российской Федерации: методологический аспект // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. №4. С. 5-19. DOI:10.17308/econ.2023.4/11661
5. Курносова О.А., Белоброва Н.В. Организационное обеспечение процессов управления инновационным развитием экономики Донецкой Народной Республики // Вестник ИЭИ. 2022. № 1(25). С. 49-55.
6. Курносова О.А. К вопросу инновационного развития предприятий металлургического комплекса как основы экономического роста Донецкой Народной Республики // Вестник ИЭИ. 2021. № 2(22). С. 72-83.
7. Курносова О.А. Концепция управления интеграционными процессами в промышленности Донецкой Народной Республики // Управленческий учёт. 2023. № 2. С. 282-294.
8. Лепя Р.Н., Трубочанин В.В., Курносова О.А. Повышение инновационной активности в промышленности в рамках стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики // Теория и практика общественного развития. 2023. № 8. С. 113-121. DOI:10.24158.tipor/2023.8.113-121
9. Подмаркова И.П. Стратегия экономической безопасности Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2022. № 1(3).
10. Половян А.В., Лепя Р., Гриневская С.Н. Экономика Донбасса: состояние, тренды развития, прогнозы // Проблемы прогнозирования. 2022. № 2(191). С. 58-68. DOI:10.47711/0868-6351-191-58-68
11. Половян А.В., Лепя Р.Н., Шемякина Н.В., Гриневская С.Н. Прогнозы развития экономики Донецкой Народной Республики // Вестник ИЭИ. 2022. № 1(25). С. 5-16.
12. Половян А.В., Лепя Р.Н., Шемякина Н.В., Гриневская С.Н. Экономика промышленности: новые ориентиры развития // Вестник ИЭИ. 2022. № 4(28). С. 5-15.
13. Попов С.М., Попова Э.А., Тумоян И.Г. Экономическая оценка минерально-сырьевой базы Донбасса: состояние и перспективы // Известия высших учебных заведений. Геология и разведка. 2022. № 5. С. 94-100. DOI:10.32454/0016-7762-2022-64-5-94-100
14. Шемякина Н.В., Бечвая И.Е. Совершенствование инструментария оценки эффективности инновационного обеспечения промышленного развития в особых экономических условиях // Теория и практика общественного развития. 2023. № 6. С. 206-213. DOI:10.24158.tipor/2023.6.206-213

15. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / А.В.Половян, Р.Н.Лепа. Донецк: Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики. Государственное учреждение «Институт экономических исследований». 2017. 84 с.
16. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / А.В.Половян, Р.Н.Лепа, Н.В.Шемякина. Донецк: ГУ «Институт экономических исследований». 2020. 260 с.
17. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / А.В.Половян, Р.Н.Лепа, Н.В.Шемякина. Донецк: ГУ «Институт экономических исследований». 2022. 296 с.

ECONOMIC POTENTIAL OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: ASPECTS OF THE INTEGRATION PROCESS

Liliya I. Dmytrychenko

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economic of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Donetsk State University", Donetsk, Russia
e-mail: liliyadm1948@mail.ru
ORCID ID: 0000-0001-6956-8524

Abstract. The article examines the economic condition of the Donetsk People's Republic (DPR) prior to its incorporation into the Russian Federation and analyses the resource potential of the republic, which underpins their mutual integration interests. The indicators are provided confirming that, from the time of the DPR's formation until the beginning of the Special Military Operation and subsequent territorial unification with Russia, the economy of the Donetsk region underwent significant distortion and was virtually devastated. The volume of production within the territory of the republic decreased by 70%, with the economic potential reaching only 45% of its pre-war level, budget planning was absent, and the population declined by nearly half. The analysis of the DPR's resource potential has been conducted in the following areas: raw materials production, educational and scientific resources, infrastructure, and human capital. The article highlights the initial economic achievements of the republic following its territorial integration with Russia, thereby confirming the potential for the ongoing integration process.

Keywords: integration process, integration interest, resource raw material potential, production potential, educational and scientific potential, infrastructure potential, personnel potential.

Received: September 01, 2024
Accepted: November 13, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-93-109

REFERENCES:

1. Bakulina A.A., Bakulin I.A. Riski вовлечeniya prisoedinennyh territorij v skhemy ekonomicheskikh pravonarushenij i puti ih minimizacii [Risks of involvement of the annexed territories in the schemes of economic offences and ways to minimise them]. *Mezhdunarodnyj biznes [International Business]*, 2022, no. 2(2), pp. 6-12. (In Russ.).
2. Buntovskaya L.L., Baltacheeva N.A., Dashkova E.S., Dorokhova N.V., Buntovsky S.Y. Sovremennoe sostoyanie social'no-trudovoj sfery DNR: analiz i napravleniya razvitiya [Current state of the social and labour sphere of the DNR: analysis and directions of development]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship]*, 2023, no. 10, pp. 70-75. (In Russ.).
3. Dmitrichenko L.I., Chausovsky A.M., Gogoleva T.N. Investicionnye processy v Doneckoj Narodnoj Respublike: metodologiya issledovaniya, tendencii i perspektivy razvitiya [Investment processes in the Donetsk People's Republic: research methodology, trends and prospects of development]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya [Modern Economics: problems and solutions]*, 2024, no. 5(173), pp. 8-25. DOI:10.17308/meps/2078-9017/2024/5/8-25 (In Russ.).
4. Dmitrichenko L.I., Chausovsky A.M., Kanapukhin P.A. Gosudarstvenno-chastnoe partnyorstvo kak institut integracii ekonomiki Doneckoj Narodnoj Respubliki v ekonomiku Rossijskoj Federacii: metodologicheskij aspekt [Public-private partnership as an institution of integration of the economy of the Donetsk People's Republic into the economy of the Russian Federation: methodological aspect]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie [Vestnik of Voronezh State University. Series: Economics and Management]*, 2023, no. 4, pp. 5-19. DOI:10.17308/econ.2023.4/11661 (In Russ.).
5. Kurnosova O.A., Belobrova N.V. Organisational support of management processes of innovative development of the economy of the Donetsk People's Republic. *Vestnik IEI*, 2022, no. 1(25), pp. 49-55. (In Russ.).
6. Kurnosova O.A. K voprosu innovacionnogo razvitiya predpriyatij metallurgicheskogo kompleksa kak osnovy ekonomicheskogo rosta Doneckoj Narodnoj Respubliki [To the issue of innovative development of enterprises of metallurgical complex as the basis of economic growth of the Donetsk People's Republic]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovanij [Bulletin of the Institute of Economic Research]*, 2021, no. 2(22), pp. 72-83. (In Russ.).
7. Kurnosova O.A. Konceptiya upravleniya integracionnymi processami v promyshlennosti Doneckoj Narodnoj Respubliki [Concept of management of integration processes in the industry of the Donetsk People's Republic]. *Upravlencheskij uchyot [Management Accounting]*, 2023, no. 2, pp. 282-294. (In Russ.).
8. Lepa R.N., Trubchanin V.V., Kurnosova O.A. Povyshenie innovacionnoj aktivnosti v promyshlennosti v ramkah strategii social'no-ekonomicheskogo razvitiya Doneckoj Narodnoj Respubliki [Increasing innovation activity in industry within the strategy of socio-economic development of the Donetsk People's Republic]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [Theory and practice of social development]*, 2023, no. 8, pp. 113-121. DOI:10.24158.tipor/2023.8.113-121 (In Russ.).
9. Podmarkova I.P. Strategiya ekonomicheskoy bezopasnosti Doneckoj Narodnoj Respubliki v usloviyah cifrovizacii [Strategy of economic security of the Donetsk People's Republic in the conditions of digitalisation]. *Bol'shaya Evraziya: razvitie, bezopasnost', sotrudnichestvo [Greater Eurasia: development, security, cooperation]*, 2022, no. 1(3). (In Russ.).
10. Polovyan A.V., Lepa R., Grinevskaya S.N. Ekonomika Donbassa: sostoyanie, trendy razvitiya, prognozy [Economy of Donbass: state, development trends, forecasts]. *Problemy prognozirovaniya [Problems of Forecasting]*, 2022, no. 2(191), pp. 58-68. DOI:10.47711/0868-6351-191-58-68 (In Russ.).

11. Polovyan A.V., Lepa R.N., Shemyakina N.V., Grinevskaya S.N. Prognozy razvitiya ekonomiki Doneckoj Narodnoj Respubliki [Forecasts of economic development of the Donetsk People's Republic]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovanij [Bulletin of the Institute of Economic Research]*, 2022, no. 1(25), pp. 5-16. (In Russ.).
12. Polovyan A.V., Lepa R.N., Shemyakina N.V., Grinevskaya S.N. Ekonomika promyshlennosti: novye orientiry razvitiya [Economy of industry: new benchmarks of development]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovanij [Bulletin of the Institute of Economic Research]*, 2022, no. 4(28), pp. 5-15. (In Russ.).
13. Popov S.M., Popova E.A., Tumoyan I.G. Ekonomicheskaya ocenka mineral'no-syr'evoy bazy Donbassa: sostoyanie i perspektivy [Economic evaluation of the mineral resource base of Donbass: status and prospects]. *Izvestiya vysshih uchebnykh zavedenij. Geologiya i razvedka [Proceedings of higher educational institutions. Geology and Exploration]*, 2022, no. 5, pp. 94-100. DOI:10.32454/0016-7762-2022-64-5-94-100 (In Russ.).
14. Shemyakina N.V., Bechvaya I.E. Sovershenstvovanie instrumentariya ocenki effektivnosti innovacionnogo obespecheniya promyshlennogo razvitiya v osobyh ekonomicheskikh usloviyah [Improvement of the toolkit for assessing the effectiveness of innovation support of industrial development in special economic conditions]. **Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [Theory and practice of social development]**, 2023, no. 6, pp. 206-213. DOI:10.24158.tipor/2023.6.206-213 (In Russ.).
15. *Ekonomika Doneckoj Narodnoj Respubliki: sostoyanie, problemy, puti resheniya: nauchnyj doklad [Economy of the Donetsk People's Republic: state, problems, ways of solution: scientific report]* / A.V.Polovyan, R.N.Lepa. Donetsk, Ministry of Education and Science of the Donetsk People's Republic. State institution "Institute of Economic Research", 2017, 84 p.
16. *Ekonomika Doneckoj Narodnoj Respubliki: sostoyanie, problemy, puti resheniya: nauchnyj doklad [Economy of the Donetsk People's Republic: state, problems, solutions: scientific report]* / A.V.Polovyan, R.N.Lepa, N.V.Shemyakina. Donetsk, GU "Institute of Economic Research", 2020, 260 p.
17. *Ekonomika Doneckoj Narodnoj Respubliki: sostoyanie, problemy, puti resheniya: nauchnyj doklad [Economy of the Donetsk People's Republic: state, problems, ways of solution: scientific report]* / A.V.Polovyan, R.N.Lepa, N.V.Shemyakina. Donetsk, GU "Institute of Economic Research", 2022, 296 p.

INTERCONNECTIVITY AMONG BRICS MUNICIPALITIES AS A KEY ASPECT OF THE BROADER DISCOURSE ON URBAN DEVELOPMENT AND GOVERNANCE

Marta Conedera

Independent Expert, Italy
e-mail: konedera_m@my.mgimo.ru

Abstract. The BRICS International Municipal Forum represents a significant achievement in international cooperation, marking an important advancement towards a new multipolar world order. This emerging paradigm stands in contrast to the unipolar world dominated by American hegemony and challenges the established norms of the New World Order of the World Economic Forum. The interconnectivity among municipalities within BRICS countries plays a vital role in shaping the broader discourse on urban development and governance. This paper explores the dynamics of municipal cooperation, knowledge sharing, and infrastructure development within BRICS, with a particular emphasis on the importance of inter-municipal networks in addressing common urban challenges. Furthermore, it presents examples of collaboration among cities and municipalities in these emerging economies on issues such as economic development, smart city initiatives, sustainable urban planning, and governance reforms. By enhancing interconnectivity, BRICS municipalities have the potential to foster innovation, resilience, and inclusive growth while contributing to global urban policy frameworks. Furthermore, the article highlights the capability of these collaborations to influence both regional and international standards of urban governance, thereby positioning BRICS municipalities as key players in the global urbanisation process..

Keywords: BRICS, municipalities, urban development, governance, interconnectivity, smart cities, sustainable urban planning, municipal cooperation, infrastructure development, urban policy.

Received: October 16, 2024
Accepted: October 26, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-110-117

INTRODUCTION

The recent global economic downturn has prompted a critical re-evaluation of the role and significance of urban centres within the global economy. As cities increasingly serve as pivotal nodes in the intricate web of globalisation, their interconnectivity becomes a defining characteristic of contemporary urban life.

A striking illustration of this shifting landscape can be found in a Financial Times headline indicating a perceived decline in London's status as a preeminent financial center [4]. This assertion arises following a period of vigorous activity during which London's financial district, commonly known as "the City", reaffirmed its position as a leading global financial hub. However, recent developments have sparked speculation about the future trajectory of London and its viability as a center for the global producer services industry. Like London, numerous other cities in the Western world are grappling with a multifaceted crisis. Social challenges include rising crime and industrial action, while economic difficulties revolve around a shortage of skilled labour and a lack of employment opportunities. Financial constraints are also a significant concern.

In recent years, cities have faced significant economic challenges that threaten their traditional roles as powerhouses of growth and innovation [7]. One of the most prominent indicators of economic struggle in Western cities is the decline of manufacturing industries, which have historically formed the backbone of urban economies. For instance, Detroit, once celebrated as the automobile capital of the world, has seen a dramatic decrease in manufacturing jobs over the past few decades. The city's population has plummeted from over 1.8 million in the 1950s to around 670,000 today, largely due to job losses in the automotive sector and the ensuing economic downturn. This decline has not only resulted in increased unemployment rates but also led to widespread urban decay, as businesses closed and neighborhoods deteriorated.

The COVID-19 pandemic has accelerated trends already affecting urban economies, particularly the rise of remote work. Major cities such as San Francisco and New York have witnessed an exodus of residents and businesses as employees opt to work from home, leading to decreased demand for commercial real estate and local services. In San Francisco, for example, office vacancy rates have surged to levels not seen in over a decade, raising concerns about the long-term viability of the city's economy, which heavily relies on the tech sector and an influx of talent [2]. The outmigration of residents seeking more affordable living conditions and a better quality of life has further strained the local economy, resulting in decreased consumer spending and investments.

Another critical issue facing Western cities is housing affordability, which has escalated in many urban areas. Cities like London and Los Angeles have experienced significant gentrification, where rising property values displace long-term residents and small businesses. The increasing cost of living has driven many individuals and families to seek housing in suburban and rural areas, undermining the economic vitality of urban centers. In Los Angeles, for example, the median home price has soared, making homeownership unattainable for a significant segment of the population. This trend not only diminishes the diversity of urban communities but also erodes the economic base that supports local businesses and services.

The economic difficulties encountered by urban centres in the Western world contribute to the erosion of hegemonic power. These challenges encompass the decline of traditional industries, the rise of remote work practices, and issues related to housing

affordability [3]. As urban centers confront these challenges, it is imperative for policy-makers to adopt innovative strategies aimed at revitalising local economies, fostering sustainable development, and enhancing the quality of life for all residents. Without such measures, the economic power of these cities may continue to decline, leading to a fundamental shift in the landscape of urban America and Europe.

On the other hand, the rationale behind this concern is multifaceted, encompassing the dynamics of globalisation that have made interconnectivity an essential feature of urban environments for emerging municipalities. The interrelations among municipalities, particularly within the BRICS nations, illustrate the profound implications of this interconnectedness. These cities are increasingly navigating the complexities of post-socialist urban heritage, which shapes their unique socio-economic landscapes and influences their roles in the global economy. This article aims to explore the interconnectivity among BRICS municipalities, examining how their collective experiences and strategies in response to global economic challenges can shed light on broader trends in urban development and economic resilience.

Research

Brics International Municipalities

The BRICS nations have long nurtured the idea of creating a single currency within the organisation to reduce the influence of the US dollar on their respective economies. Currently, at least 88% of international transactions are conducted in US dollars. However, the share of foreign exchange reserves held in US dollars has declined to levels last observed in the 1990s, now representing 58% of the world's foreign exchange reserves.

The urban landscape is undergoing a significant transformation, as cities evolve into metropolises, which in turn are becoming megalopolises, ultimately leading to the emergence of metacities. This raises an important question: what will be the fate of cities in this urban environment? Specifically, how can these urban areas manage the significant expansion they are currently undergoing? The answer lies in cooperation.

The rise of megacities has become a defining feature of urbanisation in the 21st century, reflecting rapid population growth and economic dynamism in various regions, particularly within BRICS countries. Notably, Delhi's population exceeds that of Australia, illustrating the immense scale at which urban centers can expand. This phenomenon is not unique; other BRICS nations also exhibit similar trends, with cities like São Paulo and Mumbai experiencing significant population increases, underscoring their roles as key economic and cultural hubs [8].

Furthermore, projections indicate that cities such as Dhaka, Karachi, and Lagos, along with Taiwan, are on track to evolve into megacities, each expected to surpass a staggering 20 million inhabitants. This trajectory of urban growth raises critical questions regarding infrastructure, sustainability, and governance, as these metropolises confront the challenges and opportunities presented by their rapidly growing popula-

tions. The implications of these developments extend beyond national borders, influencing global economic patterns and necessitating a reevaluation of urban planning strategies in an increasingly interconnected world.

Globalization and urban heritage

What are the effects of the urbanisation? Urbanisation, particularly in the context of megacities and metacities, presents a multifaceted challenge that requires a concerted effort to ensure equitable access to services for all residents. As cities expand rapidly, often exceeding populations of 10 million, the strain on infrastructure, healthcare, education, and public transportation becomes increasingly evident [5]. This issue is especially pertinent in BRICS municipalities, where the pace of urban growth frequently outstrips the ability of local governments to provide essential services effectively. To address these challenges, BRICS cities are exploring innovative approaches that leverage technology and community engagement to enhance service delivery. For instance, initiatives aimed at improving digital connectivity can facilitate better access to information and resources, while participatory planning processes empower residents to influence the development of their communities. Additionally, collaboration among municipalities within the BRICS framework can foster knowledge-sharing and best practices, enabling cities to adopt sustainable solutions that promote inclusivity and resilience in the face of rapid urbanisation. As these municipalities navigate the complexities of service provision, their experiences will offer valuable insights into the broader implications of urbanisation in a global context.

A major problem with megacities and metacities is that while their populations are growing rapidly, services and accessibility are not keeping pace. Many megacities in Africa still lack health systems capable of providing adequate care for their populations.

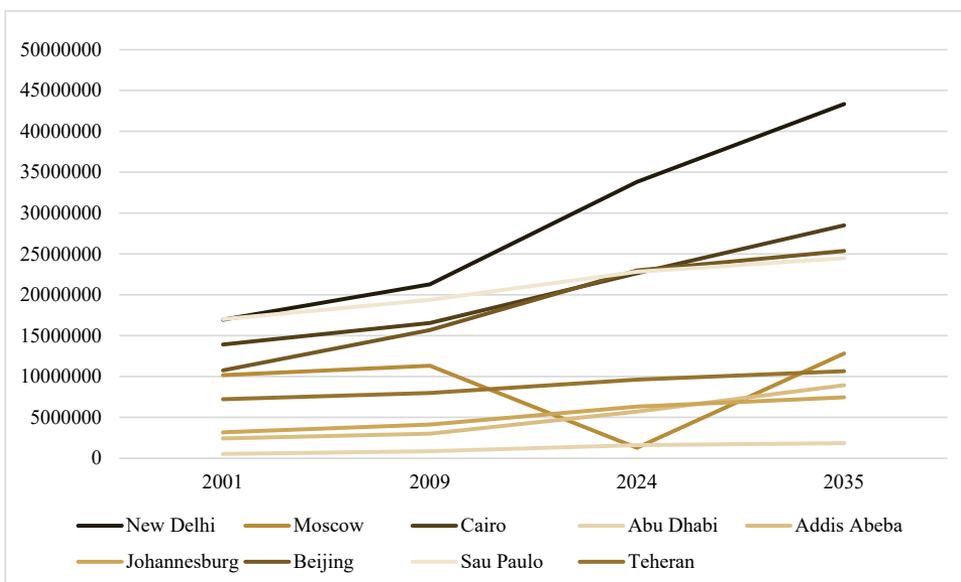


Figure 1. World Population by Country 2001-2035, units.

Source: *World Population by Country 2024 (Live)*. *World Population Review*. URL: <https://world-populationreview.com/> (accessed 26.10.2024).

As illustrated by the graph, the population is growing at a rate that exceeds the pace of infrastructure development and the expansion of the healthcare system. This has resulted in a considerable proportion of the population lacking access to healthcare.

The health landscape in BRICS+ municipalities is characterised by a complex interplay of communicable and non-communicable diseases, further exacerbated by socio-economic disparities and inadequate health infrastructure. For example, the prevalence of tuberculosis (TB) remains high in urban areas, with India reporting an incidence rate of approximately 210 cases per 100,000 people [6]. This situation is worsened by overcrowded living conditions, which intensify the challenge. Furthermore, non-communicable diseases (NCDs), such as diabetes and hypertension, are becoming increasingly prevalent. In South Africa, for instance, it is estimated that over 30% of adults are hypertensive, largely driven by lifestyle factors and poor dietary habits. The presence of malnutrition, which includes both undernutrition and obesity, further complicates the health outcomes observed. In Brazil, while approximately 7% of children under the age of five are stunted, the prevalence of obesity among adults has markedly increased, reaching approximately 20%. These issues highlight the complex nature of the health challenges facing urban populations in BRICS+ countries, underscoring the need for comprehensive public health strategies that integrate disease prevention, nutrition, and health education to foster improved health outcomes across diverse socio-economic contexts.

In the context of the BRICS+ nations (Brazil, Russia, India, China, South Africa, and additional emerging economies), urban municipalities are confronted with considerable challenges related to population health, economic well-being, and food security. Data from the World Bank and regional health organisations indicate disparities in healthcare access, with only about 60% of urban populations in these countries having reliable access to essential health services. For instance, the average salary in urban Brazil is approximately \$1,200 per month, whereas in India it is approximately \$300. This reflects a stark economic inequality.

Furthermore, food security remains a significant concern. The FAO reports that approximately 15% of urban residents in South Africa experience moderate to severe food insecurity. These circumstances highlight the urgent need for integrated policy responses that address the interconnections between healthcare, economic stability, and food access within the context of rapidly urbanizing environments of the BRICS+ nations.

Perspectives in the cooperation among International Municipalities

The recent BRICS Municipalities Forum held in Moscow marked a significant milestone in fostering international collaboration among urban centres, exemplified by the signing of a memorandum between Moscow and Tehran. As articulated by A. Shaposhnikov, a Russian politician, the forum has already hosted numerous international events and continues to plan many more aimed at engaging a broad audience and facilitating the exchange of best practices on critical issues related to urban and agglomeration de-

velopment. This initiative positions Moscow as a prominent communication platform for residents of megacities worldwide. The memorandum, emphasised by M. Chamran, Chairman of the Islamic City Council of Tehran, reinforces the commitment to building tangible business partnerships between cities, further enhancing bilateral cooperation.¹ Beyond economic ties, there is a growing emphasis on educational collaboration, with various universities from both capitals exploring joint programmes, research initiatives, and exchange opportunities. Such partnerships not only enrich the academic landscape but also contribute to a deeper understanding of urban challenges and solutions, thereby reinforcing the significance of cooperative frameworks in addressing the multifaceted needs of rapidly urbanising populations.

Conclusion

In conclusion, the insights presented in this article emphasise the critical importance of interconnectivity among BRICS municipalities as a cornerstone for effective urban development and governance. The ongoing collaboration highlighted through forums such as the BRICS International Municipal Forum demonstrates a strong commitment to addressing the common challenges faced by cities in these emerging economies. By fostering partnerships among local governments and engaging non-governmental organisations (NGOs), BRICS municipalities can leverage shared knowledge and resources to implement innovative solutions tailored to their unique socio-economic contexts.

As cities continue to confront rapid urbanisation, economic disparities, and environmental sustainability, the necessity for cohesive action cannot be overstated. Enhanced cooperation within the BRICS framework not only facilitates the exchange of best practices but also strengthens the collective influence of these municipalities on global urban policy. This concerted effort is essential for creating resilient, inclusive urban environments that meet the needs of diverse populations.

Looking ahead, it is imperative for BRICS nations to deepen their collaborative initiatives, aligning urban development strategies with the principles of sustainable growth and equitable service provision. Engaging with NGOs will further enrich this dialogue, ensuring that civil society voices are integrated into the decision-making process. Ultimately, such synergies will empower BRICS municipalities to navigate the complexities of modern urban challenges and emerge as key players in shaping the future of global urban governance.

¹ IMBRICS Forum 2024 begins in Moscow with Iran in attendance. Islamic Republic News Agency. URL: <https://en.ir-na.ir/news/85580549/IMBRICS-Forum-2024-begins-in-Moscow-with-Iran-in-attendance> (accessed 28.10.2024).

REFERENCES:

1. Alderson A.S., Beckfield J., Sprague-Jones J. Intercity Relations and Globalisation: The Evolution of the Global Urban Hierarchy, 1981-2007. *Urban Studies*, 2010, vol. 47, no. 9, pp. 1899-1923. DOI:10.1177/0042098010372679
2. Christidis P., Cawood E.N. Fiorello D. Challenges for urban transport policy after the Covid-19 pandemic: Main findings from a survey in 20 European cities. *Transport Policy*, 2022, vol. 129, pp. 105-116. DOI:10.1016/j.tranpol.2022.10.007
3. Chuyuan Z., Germa B., Mildred E.W. High-speed rail accessibility: a comparative analysis of urban access in Los Angeles, San Francisco, Madrid, and Barcelona. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 2014, no. 14(4), pp. 468-488. DOI:10.18757/ejtir.2014.14.4.3048
4. Hamnett C. The changing social class structure of London, 2001-2021: Continued professionalisation or asymmetric polarisation? *Urban Studies*, 2024, vol. 61, no. 9, pp. 1666-1658. DOI:10.1177/00420980231213280
5. Mohanty M. Globalization and Cities. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, Switzerland, Springer, 2020, pp. 204-215.
6. Udeagha M.C., Muchapondwa E. Green finance, fintech, and environmental sustainability: fresh policy insights from the BRICS nations. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 2023, no. 30(1), pp. 633-649. DOI:10.1080/13504509.2023.2183526
7. Vandecasteele I., Baranzelli C., Siragusa A. et al. *The Future of Cities: Opportunities, challenges and the way forward*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2019, 164 p.
8. Xuan D., Jiang X., Fang Y. Can globalization and the green economy hedge natural resources? Functions of population growth and financial development in BRICS countries, *Resources Policy*, 2023, vol. 82(C). DOI:10.1016/j.resourpol.2023.103414

МУНИЦИПАЛИТЕТЫ БРИКС КАК ОСНОВНАЯ ПЛОЩАДКА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСОВ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Марта Конедера

независимый эксперт, Италия
e-mail: konedera_m@my.mgimo.ru

Аннотация. Международный муниципальный форум БРИКС представляет собой значительное достижение в сфере международного сотрудничества и знаменует важный этап на пути к новому многополярному мировому порядку. Эта новая парадигма возникла как ответ на однополярный мир, в котором доминируют США, и ставит под сомнение мировой порядок,

установленный в рамках Всемирного экономического форума. Сотрудничество между муниципалитетами стран БРИКС формирует площадку для обсуждения вопросов городского развития и управления. В данной статье рассматриваются динамика муниципального сотрудничества, обмен знаниями и развитие инфраструктуры в рамках БРИКС, с особым акцентом на значимость межмуниципального взаимодействия для решения городских проблем. Вместе с тем приводятся примеры того, как города и муниципалитеты в развивающихся экономиках сотрудничают по вопросам экономического развития, инициатив «умных городов», устойчивого городского планирования и реформ управления. Благодаря укреплению сотрудничества муниципалитеты БРИКС повышают свой потенциал в сфере инновационной деятельности, устойчивости и инклюзивного роста, одновременно внося вклад в глобальные вопросы городского планирования. Кроме того, в статье рассматривается способность муниципалитетов стран БРИКС оказывать влияние как на региональные, так и на международные стандарты городского управления, что позиционирует их в качестве ключевых участников процесса глобальной урбанизации.

Ключевые слова: БРИКС, муниципалитеты, городское развитие, управление, взаимосвязанность, умные города, устойчивое городское планирование, муниципальное сотрудничество, развитие инфраструктуры, городская политика.

Поступила в редакцию: 16.10.2024

Принята к публикации: 26.10.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-110-117

КАРЬЕРА БЕЗ ГРАНИЦ: КАК СЛУЧАЙНОСТИ ФОРМИРУЮТ СУДЬБУ

А.М. Любимов

советский и российский журналист, теле- и радиоведущий, продюсер, президент телекомпании «ВИД»



***Александр Михайлович Любимов** - яркая фигура в мире журналистики и медиабизнеса, чей путь к успеху построен на сочетании случайностей и осознанных выборов. Вдохновляясь своим интересом к иностранным языкам и отличным владением точными науками, Любимов поступил в МГИМО. Он начинал свою карьеру как переводчик, но вскоре нашел свое призвание в журналистике. Александр Михайлович оценил ту свободу, которую предоставляет медиа, и сделал первые шаги в телевидении, ведя специальные рубрики и программы. Любимов делится своим опытом управления, принципами, которые он применяет в работе, а также важностью обучения и постоянного саморазвития. Александр Михайлович убежден, что успешный бизнес требует не только теоретических знаний, но и способности адаптироваться, находить возможности в изменяющейся среде и, что немаловажно, извлекать уроки из своего профессионального пути. В этом контексте МГИМО стало не просто ступенькой к карьере, а платформой для интеллектуального роста и формирования личности.*

Поступила в редакцию: 10.10.2024

Принята к публикации: 17.10.2024

- Вы окончили МГИМО в 1985 году. Чем руководствовались при выборе вуза и специальности?

- Мне кажется, что выбор, который делает человек в таком возрасте, часто формируется из случайных факторов. В принципе, жизнь сама по себе полна случайностей, и в молодом возрасте это особенно заметно.

- Вы ставили перед собой цель поступить в главный дипломатический вуз страны?

- У меня никогда не было четкой цели идти в МГИМО. Я понимал, что нужно развиваться и получать образование. Есть дети, которые с шести лет занимаются музыкой или спортом, и ты знаешь, что он будет жить этой страстью всю жизнь. Я всегда проявлял склонность к иностранным языкам, и активно путешествовал, что способствовало развитию этих навыков. Математика мне тоже давалась довольно хорошо, даже несмотря на то, что учился в обычной школе. Участие в олимпиадах и получение наград только подстегивало интерес.

Я выбрал специальность экономиста, поскольку считал, что данное образование обеспечит хорошие возможности для карьерного роста. Также имело место множество различных обстоятельств, влияние которых на мой выбор было значительным. Вообще, когда ты разносторонен, всегда есть вещи, которые тебя увлекают.

- Несмотря на экономическое образование, вы оказались в медиабизнесе. Что повлияло на это решение?

- Это тоже стало следствием случайности. Я не хотел работать в посольстве после распределения - это было не для меня. Дипломатия, по сути, является внешнеполитической армией, которая требует держать себя в определенных рамках. Мне же хотелось быть более самостоятельным, поскольку свобода выбора дает мне возможность не ограничиваться в принятии решений, повышает мою эффективность.

Я много работал переводчиком в различных организациях, особенно хорошо владел датским языком. Меня взяли в датскую редакцию младшим редактором и с этого момента я постепенно стал вовлекаться в работу. Оказавшись на этом пути, я понял, что мог бы зарабатывать, создавая свои журналистские материалы. Я начал изучать, как пишут другие. Попробовал однажды, затем второй, третий - и постепенно у меня стало получаться. На тот момент мне было 23 года, и я чувствовал себя независимо, мне это нравилось. В редакции работали невероятные люди, обладающие особой энергией, что вдохновляло и давало возможность перенимать опыт.

- Как развивалась ваша карьера дальше?

- Я стал вести две рубрики: «почтовый ящик» (письма слушателей) и «молодежный клуб». И хотя мы не ставили перед собой задачу менять общественный строй, мы старались способствовать тому, чтобы по отношению к СССР формировалось дружелюбное отношение. В наших программах рассказывали о простых людях и жизни в стране. У нас имелась даже юмористическая рубрика.

Затем мне предложили вести программу «Взгляд», так как руководители молодежной редакции центрального телевидения искали новую кровь. В то время происходило множество событий, и меня стали часто отправлять в командировки. В целом работы было невпроворот, но я получал от нее удовольствие. Так я стал работать на телевидении.

Мы с коллегами искали любые возможности, из которых можно было бы создать надежный бизнес. Внутри нашей редакции сформировалась определенная культура, которая способствовала созданию новых креативных идей. У нас не было четкого плана или сценария развития - все строилось интуитивно, методом постоянного поиска.

На мой взгляд, важнее всего не то, какое у тебя образование, а твои персональные навыки и способности. Можно не иметь специального образования, но при этом прекрасно разбираться в своей области. Главное - это воля, способность преодолевать трудности и продолжать движение вперед.

- Как вы считаете, Университет стал для вас школой жизни?

- Скорее, я рассматриваю его как накопление интеллектуального потенциала. Любая дисциплина, которая изучается в стенах вуза, может принести определенную пользу, ведь это тренировка мозга. Таким образом вы накапливаете объем знаний.

В целом некоторые предметы мне нравились, другие - нет, как и у большинства студентов. Например, я с удовольствием изучал датский язык, что значительно расширило мой кругозор. Безусловно большое значение на формирование моей личности оказало общение с однокурсниками, у которых разные судьбы и жизненные истории. Есть друзья, с которыми мы поддерживаем отношения до сих пор.

- Учитывая ваш богатый опыт на руководящих должностях, какие принципы управления для вас являются основополагающими?

- Я стараюсь работать со всеми. Проблемы обычно становятся заметными по мере увеличения рабочего ритма, когда ты создаешь определенные условия и правила работы. Я очень требователен к себе и ожидаю от своих сотрудников того же. Мы всей командой должны двигаться к одной цели.

- Удастся ли вам находить свободное время на себя? Какие у вас есть хобби?

- Я стараюсь направлять свою энергию в рабочее русло. Работа - это и есть настоящий отдых, если она тебе нравится. Она помогает поддерживать тонус и способствует развитию. Что касается хобби, то мне нравится читать книги и заниматься спортом.

- Какие навыки, по вашему мнению, важны для развития успешного бизнеса?

- Я считаю, что нужно развивать свои знания и квалификацию. Важно верить в себя и четко осознавать свои преимущества. Необходимо уметь отстаивать свою позицию, иметь силу воли и четкое понимание того, кто вы есть и что вы предлагаете. Вместе с тем нужно научиться видеть возможности во всем или их создавать. Например, сейчас прекрасный момент для развития международного бизнеса - открываются новые ниши, в частности связанные с поворотом на Восток.



МБ