



МБ

4 (6) 2023

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

4 (6) 2023

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

ЯЗЫК

русский / английский

РЕДАКЦИЯ

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

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ

ibj.mgimo.ru

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

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

Выпускающий редактор

Чикова Анастасия Евгеньевна

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

Редакционная коллегия

Глазьев Сергей Юрьевич

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

Миловидов Владимир Дмитриевич

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

Ноздрева Раиса Борисовна

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

Эрнесто Таволетти

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

Дизайн и верстка

Зайцев Дмитрий Эдуардович

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

5

Шаповалов Владимир Владимирович

Слово главного редактора

6

Орлова Надежда Викторовна

Проектный подход как неотъемлемая часть современного бизнеса

14

Яковлев Петр Павлович

Латинская Америка: энергосырьевая база международного бизнеса

31

Шавкатжон Каххаров

Практика управления «метакомпетенциями» через призму теории систем

52

Громов Михаил Сергеевич

Чертовских Матвей Григорьевич

Цифровая этика применения высоких технологий в бизнесе

59

Мехди Солтани

Роль ШОС в экономических отношениях в условиях санкций в акцентом на Россию и Иран

73

Ларс Флоттронг

Российский венчурный рынок - состояние, структура, особенности и перспективы

88

Калюжный Евгений Геннадьевич

Переговоры: теория и практика в современных условиях

93

Мироненко Максим Владимирович

Отвечая вызовам времени

СЛОВО ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Шаповалов Владимир Владимирович

МГИМО МИД России

Дорогие читатели журнала «Международный бизнес»!

Изменение международных бизнес-процессов побуждает компании постепенно адаптироваться к современным условиям. Для обеспечения устойчивой конкурентной позиции на рынке стратегия развития любой успешной компании должна включать в себя инновационные методы и технологии управления. В данном номере мы рассмотрим особенности деятельности различных компаний с учетом трансформации делового климата.

В статье советника ректора Н.В.Орловой вы узнаете об особенностях проектного подхода в системе управления компанией.

Профессор и главный научный сотрудник Центра иберийских исследований Института Латинской Америки РАН П.П.Яковлев расскажет о влиянии материально-сырьевых ресурсов стран Латинской Америки на развитие международного бизнеса.

Статья доцента и управляющего партнера немецко-российской ГК ANG-CNT Consult Ш.Каххарова (Германия) посвящена важности управления метакомпетенциями в контексте теории систем. В статье независимого эксперта С.Мехди (Иран) рассматривается экономическая эффективность деятельности Шанхайской организации сотрудничества в условиях геополитической напряженности на примере России и Ирана. А в статье бизнес-консультанта ООО «Ю-НИС» Л.Флоттронга (Германия) вы узнаете о текущем состоянии и перспективах развития рынка венчурных инвестиций в России.

Бизнес-консультант Е.Г.Калюжный расскажет о специфике ведения переговорного процесса в условиях современной деловой среды.

Эксперты Центра прикладных исследований факультета международного бизнеса М.С.Громов и М.Г.Чертовских расскажут о роли цифровой этики в области высоких технологий, применяемых в бизнесе, на современном этапе.

Специальный гость номера, генеральный директор ООО «Газпромтранс» М.В.Мироненко поделится своими размышлениями о важности внедрения передовых управленческих и производственных решений в бизнес-процессы в условиях нестабильной внешней среды.

С уважением,
В.В. Шаповалов

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Орлова Надежда Викторовна

Академия труда и социальных отношений

Аннотация

Данная статья посвящена исследованию актуальности проектного подхода в современном мире. В первую очередь выделяются понятия «проект» и «менеджмент». Помимо этого, в статье уделяется большое внимание значимости соблюдения этапов и анализа рисков в процессе планирования проектов для их успешной реализации. Правильное планирование и учет рисков являются незаменимыми факторами, способствующими достижению поставленных целей. Для повышения эффективности в проектном менеджменте были изучены различные факторы, которые напрямую влияют на формирование плана действий компании. Преимущественное внимание также уделяется важности правильного подбора и формирования команды. Грамотно подобранный персонал с опытом работы и соответствующими навыками способен совместными усилиями достичь успеха в реализации проекта в сфере проектного менеджмента. Целью исследования является понимание того, почему проектный подход стал особенно востребованным и эффективным с учетом значительного разнообразия отраслей и сфер деятельности в XXI веке. Таким образом, статья стремится предоставить читателям полное понимание того, как и почему проектный подход стал неотъемлемой частью современного бизнеса.

Ключевые слова

Проектный подход, проект, управление, мотивация, риски, эффективность планирования, командный портрет.

Любые идеи подлежат реализации и проходят определенный процесс, который начинается с формирования самой идеи и заканчивается воплощением того, что было задумано. Проектный менеджмент, в свою очередь, проходит тот же процесс, только уже при помощи профессиональных и актуальных способов, решений для достижения поставленных задач и желаемых результатов.

В первую очередь, для формирования четкого представления о понятии «проектный менеджмент» необходимо обратить внимание на два основных элемента: «проект» и «менеджмент». Понятие «проект» представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей с четко определёнными задачами для получения уникального продукта проекта в течение заданного периода времени. Соответственно, под понятием подразумевается временное предприятие с определенной целью, которое выполняется непосредственно в определенный промежуток времени с ограниченными ресурсами [1]. Таким образом, основными характеристиками проекта являются уникальность, четко поставленная цель, ограниченность во времени (срок начала и завершения проекта), ресурсах, бюджете и так далее.

Рассматривая концепцию проектного менеджмента, также необходимо выделить понятие «менеджмент». Оно подразумевает под собой особый процесс планирования, координации и контроля за организационными процессами. Выделяя основную задачу менеджмента, необходимо упомянуть тот факт, что именно использование доступных ресурсов играет важную роль в достижении поставленных целей. Соответственно, ключевыми составляющими менеджмента являются стратегия, финансы, управление человеческими ресурсами, маркетинг и информация. Таким образом, хороший менеджмент играет важную роль в формировании, развитии и процветании организации, обеспечивая при этом преимущество на рынке.

Понятие проектный менеджмент подразумевает под собой особую методологию, которая охватывает планирование, организацию и впоследствии реализацию проектной деятельности. Проектный менеджмент является особым инструментом, который в свою очередь дает структурированный и системный подход к планированию проектов. Основной целью проектного менеджмента является достижение поставленных задач, чтобы на выходе получить уникальный, конечный результат [2].

Актуальность проектного подхода растет с каждым годом, так как XXI век - это эпоха уникальных технологий. Соответственно, современная бизнес-среда ставит перед компаниями все больше вызовов и требует эффективного реагирования на постоянно меняющиеся условия. Проектный подход, в свою очередь, оказывается полезным инструментом для компаний, так как именно он позволяет им оставаться лидерами на мировом рынке. В текущих условиях этот подход позволяет гибко адаптироваться к изменчивой среде, при этом не теряя эффективность выполнения стратегических задач. Соответственно, актуальность проектного подхода только растет, так как его основной задачей является достижение конкурентных преимуществ за счет использования инновационных технологий [3].

Стоит отметить, что актуальность данного подхода также обусловлена тем, что он способен координировать и управлять всеми комплексными задачами, которые стоят перед разными подразделениями компании. С помощью проектного подхода компании достигают поставленных целей, так как он подразумевает внедрение новых стратегических планов и дает возможность находить альтернативные методы решения нестандартных

ситуаций.

Из-за изменчивости мира мышление человека постоянно адаптируется к новым условиям. Для того чтобы эффективно осуществлять деятельность в новом мире, необходимо понимать значение таких аббревиатур, как: SPOD, VUCA, BANI и SHIVA.

Аббревиатура SPOD расшифровывается как: S - steady (устойчивый), P - predictable (предсказуемый), O - ordinary (простой), D - definite (определенный). Затрагивая истоки происхождения SPOD-мира, необходимо отметить, что данный мир зародился не так давно, в XX веке. SPOD-мир появился ещё до массового распространения вычислительной техники и интернета. Соответственно, сам по себе SPOD-мир представлял собой простой и определенный мир, где, хоть и были некоторые сложности, но в целом царила устойчивость и предсказуемость [4].

Начиная с 1980-х годов, мир перестал быть простым и предсказуемым. Наступила новая реальность: нестабильная, хаотичная, неоднозначная. На смену SPOD-миру пришел VUCA-мир. Первое упоминание термина можно встретить в книге «Лидеры», придуманный экономистами Уорреном Беннисом и Бертом Нанусом. Аббревиатура VUCA-мир расшифровывается как: V - volatility (изменчивый), U - uncertainty (неопределенный), C - complexity (сложный), A - ambiguity (неоднозначный). Данный термин стали часто упоминать в различных источниках, связанных со стратегическим управлением. Соответственно, в наше время VUCA-мир зачастую используется для описания сложной и быстро изменчивой бизнес-среды. Термин VUCA признает, что организациям необходимо адаптироваться к непредсказуемым и сложным ситуациям, принимая быстрые решения на основе ограниченной информации [5].

BANI - это еще один акроним, который расшифровывается как: B - brittle (хрупкий), A - anxious (тревожный), N - nonlinear (нелинейный), I - incomprehensible (непостижимый). Жаме Кашио в своей статье «Лицом к эпохе хаоса» (2020 г.) пишет о том, что мир стал уже не таким, как прежде, время идет, и структура термина VUCA больше не может описывать настоящий мир. Таким образом Жаме Кашио показал миру новую аббревиатуру, которая хорошо описывает все происходящее. Соответственно, BANI-мир означает, что все результаты, которые когда-то были предначертаны и предсказуемы, перестали поддаваться линейности и шаблонности. В результате чего становится ясно, что все действия могут привести к совершенно неожиданным результатам, что говорит об отсутствии причинно-следственного механизма [6].

Психолог и управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин в 2022 году объяснил новую концепцию мира под названием SHIVA. Данная аббревиатура расшифровывается как: S - split (расщепленный), H - horrible (ужасный), I - inconceivable (невообразимый), V - vicious (беспощадный), A - arising (возрождающийся). Марк сравнивает настоящий мир с индуистским божеством Шивой, который по своей природе является чем-то иным, что разрушает все то, что было построено ранее с целью создания чего-то нового. Соответственно, основной концепцией данного мира является то, что места привычным шаблонам больше нет, как и уверенности в результатах. Однако на смену неуверенности в происходящих событиях придет новый этап, который позволит отойти от кризиса и кардинально изменит рынок [7].

Как упоминалось ранее, термин «проект» имеет ключевое значение в описании проектного менеджмента. Комплекс взаимосвязанных мероприятий, которые имеют определенные задачи и установленный период времени - все это точно описывает данный термин. Для достижения эффективности проекта необходимо поставить конкретные цели, определить координацию действий, обеспечить уникальность и соблюсти

временные рамки.

Каждая организация хочет, чтобы их проект был выполнен качественно, быстро и дешево. Качество проекта напрямую зависит от мировых стандартов, которые закреплены на мировом рынке. Качественное выполнение проекта включает в себя соблюдение определенных стандартов для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон. Соблюдение графика, рациональное использование бюджета и поиск эффективных решений для достижения результатов также способствуют удовлетворению ожиданий заинтересованных лиц. В завершении также необходимо отметить, что качество, скорость и стоимость взаимосвязаны, так как только при соблюдении всех трех аспектов может быть достигнут максимальный эффект. Таким образом, реализация проекта всегда отвечает на три главных вопроса: сколько времени это займет, во сколько это обойдется и совпадут ли ожидания с конечным результатом.

Помимо вышесказанного, необходимо также выделить и основные области управления. В проектном менеджменте это:

- управление обеспечением (процесс планирования, контроля и управления ресурсами, которые в свою очередь необходимы для успешной реализации проекта);

- управление рисками (включает в себя разработку стратегий по управлению рисками, мониторинг и контроль рисков на протяжении всего проекта);

- управление коммуникациями (установление эффективных каналов связи, разработка планов коммуникаций и обеспечение информационной прозрачности в рамках проекта);

- управление целями (включает в себя управление изменениями в рамках проекта и выстраивание стратегического планирования);

- управление персоналом (разработка организационной структуры команды, распределение обязанностей и ответственности, а также управление конфликтами и мотивацией персонала);

- управление временем (включает в себя разработку графиков работ, управление сроками выполнения задач, контроль за выполнением работ в срок и управление изменениями расписания);

- управление стоимостью (разработка бюджета проекта, мониторинг затрат, управление финансовыми рисками и контроль за выполнением работ в рамках бюджета);

- управление качеством (включает в себя разработку планов обеспечения качества, контроль за выполнением стандартов качества и управление изменениями в качестве продукции или услуг);

- управление интеграцией проекта (координация всех аспектов в управлении проектом) [8].

Кроме этого, необходимо выделить этапы проекта, которые подразумевают под собой последовательные фазы, через которые проходит проект. Первой фазой жизненного цикла проекта является подготовка. Определение поставленных целей и результатов проекта, предварительная оценка проекта, оценка рисков, создание плана реагирования и в конечном итоге утверждение проекта называется подготовкой. Второй фазой является планирование. Данный этап включает в себя формирование команды проекта, разработку календарного плана-графика, утверждение бюджета проекта, карты рисков и чек-листа проекта. Третьей фазой является реализация, которая затрагивает контроль достижения всех задач проекта в соответствии с календарным планом. Последней фазой, четвертой, является завершение проекта. Под завершением подразумевается подведение итогов и анализ результатов, оценка работы проектной команды и применение «уроков» проекта на практике.

Каждый проект имеет свой жизненный цикл, который включает в себя определенные стадии. Жизненный цикл в проекте - это определенный период времени, который подразумевает под собой весь цикл от момента рождения идеи до достижения поставленной цели запланированного проекта. В рамках жизненного цикла проекта можно выделить восемь ключевых стадий. В первую очередь это разработка концепции, вторым этапом идет оценка реализуемости [9]. За оценкой следует описание проекта, определение ресурсов и запуск. Как только данные стадии будут выполнены, на смену им приходит уже сама реализация проекта. Последними двумя стадиями является завершение проекта и анализ всех тех результатов, которые были получены в ходе запуска проекта.

Для того, чтобы проект стал успешным, необходимо правильно его реализовать. Под критериями успешности проекта подразумевается четкое определение целей и результатов. Успешная реализация напрямую зависит от четкости и адекватности поставленных целей. Помимо этого, руководство должно поддерживать проект и понимать тот факт, что он действительно стратегически важен для компании. Эффективное управление проектом является залогом его успешной реализации. В эффективное управление входит наличие качественно проработанного плана, четкое распределение ответственности, эффективное взаимодействие и мотивация участников проекта. И последним критерием является адекватное ресурсное обеспечение. Таким образом, в ресурсное обеспечение входит достаточность ресурсов, технологическая обеспеченность и реализуемость проекта, а также компетенция и квалификация исполнителей [10].

Для того, чтобы проект стал действительно актуальным и эффективным, необходимо понимать, насколько правильно разработан проект, чтобы впоследствии его можно было реализовать.

Помимо этого, необходимо описать и выделить риски запланированного проекта. Многие проекты по своей сути являются сложными, так как включают в себя много взаимосвязанных задач, которые могут повлечь за собой определенные риски из-за трудности их выполнения. Кроме того, ограничения, зависимость от внешних факторов, недостаточность планирования также могут влиять на формирование рисков. Для их оценки используются карточки оценки, которые включают в себя название, дату, степень риска, категорию, влияние, последствия и меры. Таким образом, каждый проект имеет свои риски, и для того, чтобы проект действительно стал успешным, их необходимо оценивать на каждом этапе реализации [11].

После того, как все риски были учтены и оговорены, необходимо проанализировать важность составления корректирующих действий и показать актуальность выявления решений для подведения уже конечных итогов.

Помимо этапов, рисков, ожиданий от проекта, еще одним ключевым моментом является сама команда, которая напрямую связана с проектом. К примеру, в больших командах зачастую у сотрудников нет ощущения индивидуальной ответственности. В данном случае основным фактором, способствующим снижению продуктивности и потери сплоченности, является увеличение численности сотрудников, работающих в команде. Данный парадокс был хорошо описан французским профессором Максимилианом Рингельманом. Соответственно, процесс, при котором индивидуальные усилия участников команды снижаются при выполнении коллективной задачи из-за большого количества участников, называется эффектом Рингельмана.

Помимо закона Рингельмана, также существует закон Прайса, представляющий собой наблюдение, согласно которому при прочих равных условиях часть сотрудников будет отвечать за большую долю

выполняемой работы или производимых продаж. Согласно данному закону, при заданных условиях 10% сотрудников ответственны за 50% продаж, тогда как оставшиеся 90% сотрудников отвечают за остальные 50% продаж. Помимо этого, данный закон предполагает, что команде свойственна разнородность. Наличие опыта, таланта и мотивации также влияет на качество выполненной работы.

Как упоминалось ранее, подбор правильной команды играет одну из ключевых ролей в достижении успеха любого проекта. Существует пять стадий формирования команды, а именно: forming (формирование), storming (бурление), norming (нормирование), performing (функционирование) и transforming (расспуск / переформирование) [12]. Соответственно, принцип данной теории заключается в том, что в независимости от количества лиц в группе, каждая команда проходит пять этапов формирования. Ни для кого не секрет, что данные стадии последовательны, именно поэтому, как только команда сформировалась, она проходит первую стадию «формирование», а «переформирование» приходится на последний этап, когда происходит успешное завершение проекта. При помощи данной теории достаточно легко получается определить, на каком именно из этих пяти стадий находится команда. Однако, для того чтобы подобрать правильную и сплоченную команду, которая будет хорошо замотивирована, необходимо начать с руководителя проекта. Роль руководителя заключается в том, чтобы не допустить задержек команды на любой из вышеперечисленных стадий [13].

Для того чтобы команда развивалась, можно взять за основу модель 5F, придуманную Максимом Долговым. Отличительными чертами 5F являются пять взаимосвязанных факторов, которые в свою очередь и отвечают за эффективность работы в команде. Данные факторы могут работать усилителями эффективности работы команды, так и наоборот. Первый фактор - внешняя среда, отвечает за все то, что окружает команду. Вторым фактором является цель. Благодаря цели участники команды понимают, ради чего они работают вместе. Третий фактор - лидер. В данном случае лидер - ничто иное, как человек, который занимает высокую позицию и несет ответственность за каждого из участников команды. Четвертый фактор - состав - это все те участники, за исключением лидера, которые работают в группе над общим делом. И последний фактор - взаимодействие. Таким образом, для того чтобы определить последовательность действий, которые необходимы для развития команды, необходимо проанализировать все факторы, основываясь на вышеуказанной модели 5F.

Также стоит упомянуть о матрице Эйзенхауэра, представляющей собой особый метод, который также тесно связан с командой и относится к тайм-менеджменту. Матрица Эйзенхауэра помогает участникам команды определить приоритеты, акцентируя внимание на более важных вещах и избегая ненужных. Матрица состоит из четырех квадратов: срочное и важное, важное и менее срочное, менее важное и срочное, менее важное и менее срочное [14]. Таким образом, данная матрица необходима для того, чтобы участник команды записывал в каждый квадрат определенные задачи, которые необходимо выполнить. После заполнения матрицы он сможет правильно подойти к их выполнению, соблюдая при этом четкие временные рамки [15].

Говоря о компетенциях руководителя проекта, стоит отметить, что основным фактором, отвечающим за эффективность работы, является постановка цели, а затем уже контроль всех отклонений от данной цели. Второй фактор - команда. После определения цели проекта необходимо приступить к формированию команды, определению принципов и правил, распределению командных ролей и придерживаться уже установленной

цели. Затем руководителю необходимо поставить перед сотрудником задачу, поднять мотивацию, передать задачи и получить обратную связь. И в конечном итоге - развитие, а именно постоянное совершенствование.

В завершение всего необходимо выделить последний этап - контроль. Существуют два вида контроля: периодический и контроль по ключевым областям. На данном этапе необходимо ответить на ряд вопросов. Что было запланировано? Какой статус носит каждый блок? Какие существуют проблемы и какой результат необходим? И самое главное, необходимо понять, что по результатам проекта получилось хорошо, а что стоило сделать по-другому.

Таким образом, в данной статье раскрывается сущность понятия «проект», перечисляются этапы и стадии реализации проекта, а также говорится о ключевых факторах, влияющих на успешность проекта. В статье уделяется особое внимание оценке рисков, поскольку благодаря их выявлению на начальных этапах можно избежать дальнейших трудностей в процессе работы над проектом. Помимо этого, подчеркивается важность правильного подбора команды, так как ее участники играют важную роль в эффективности проекта. Чем больше сотрудники замотивированы, тем трудолюбивее они будут работать. Основываясь на вышеперечисленных фактах, в статье раскрывается секрет успеха проектного подхода, который стал неотъемлемой частью современного бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пак В.Д., Нужина Н.И. Что такое проект? Определение и признаки // МНИЖ. 2013. №8-3 (15) С. 13.
2. Скопина И. В., Романова Т. Менеджмент: понятие и многочисленные дефиниции российских и зарубежных ученых // УЭКС. 2007. №12. С. 20.
3. Сидорова Н.П., Басова С.Н., Торопова Т.А. Применение проектного подхода в системе управления // Власть и управление на Востоке России. 2019. №4 (89). С. 18.
4. Де Шауэр О. Неопределенность как характеристика современного мира: управленческий аспект // Universum: экономика и юриспруденция. 2022. 6(93). [Электронный ресурс]. URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/13733> (дата обращения: 23.01.2024).
5. Рывкина О.Л., Кушхова З.В., Храброва Н.И., Михалин А.Ю. «VUCA реальность: система инструментов управления организацией в современной нестабильной среде». Экономика строительства и природопользования, №1-2 (82-83). 2022. С. 53-61.
6. Кирикова А. VUCA, BANI и SHIVA: буквы, объясняющие мир. РБК тренды. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4> (дата обращения: 24.01.2024).
7. Концепция SHIVA-мира: управление командой в новой реальности. ВТБ. (2023). [Электронный ресурс]. URL: <https://kdelu.vtb.ru/articles/konczepczyia-shiva-mira-upravlenie-komandoj-v-novoj-realnosti/> (дата обращения: 22.01.2024).
8. Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. Министерство образования и науки Российской Федерации. Уральский федеральный университет. 2-е изд., доп. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета. 2016. С. 134.
9. Моисеенко Ж.Н. Жизненный цикл проекта // Форум молодых ученых. 2021. №6 (58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznennyy-tsikl-proekta-1> (дата обращения: 26.01.2024).

10. Сургай В. Эффективное управление компанией: цели, задачи, методы. Сургай. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://surgay.ru/blog/effektivnoe-upravlenie-kompaniey/> (дата обращения: 22.01.2024).

11. Голайдо Р. Угроза или возможность: как работать с рисками в проектах. Блог практикума. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/riski-proekta-analiz-i-upravlenie/> (дата обращения: 20.01.2024).

12. Морган Д. Forming, storming, norming, performing, adjourning and transforming. The future organization. 2010. [Электронный ресурс]. URL: <https://thefutureorganization.com/forming-storming-norming-performing-adjourning-and-transforming/> (дата обращения: 23.01.2024).

13. Тлехурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А. Деятельность руководителя в структуре управления // Colloquium Journal. № 2-6 (26). 2019. С. 31-34.

14. Байбулов А. Что такое матрица Эйзенхауэра. Как ее применять, чтобы все успевать и жить счастливо. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/life/707419-chto-takoe-matrica-eyzenhauera-kak-ee-primenyat-chtoby-vse-uspevat-i-zhit-schastlivo> (дата обращения: 25.01.2024).

15. Крицкая М. Матрица Эйзенхауэра: как разобраться с делами раз и навсегда. РБК тренды. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/60a519599a7947430a73ff6b> (дата обращения: 23.01.2024).

Об авторе:

Орлова Надежда Викторовна - советник ректора по организационным вопросам, старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Академия труда и социальных отношений, 119454, Россия, Москва, ул. Лобачевского, д. 90.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов

Финансирование: финансирование за счет средств ПАО «Мегафон». Договор №1000000002633001 от 02.11.2023.

Для цитирования: Орлова Н.В. (2024) Проектный подход как неотъемлемая часть современного бизнеса, 4(6), стр. 6-13

Поступила в редакцию: 13.10.2023

Принята к публикации: 16.11.2023

ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА: ЭНЕРГОСЫРЬЕВАЯ БАЗА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Яковлев Петр Павлович

*Институт Латинской Америки РАН
РЭУ им. Г.В. Плеханова*

Аннотация

Международный бизнес традиционно проявлял повышенный интерес к использованию минерально-сырьевых ресурсов стран Латинской Америки. В настоящее время заинтересованность энергетических, горнодобывающих (майнинговых) и трейдинговых корпораций в природных богатствах региона близка к своему максимуму, поскольку латиноамериканские государства с их геологическими запасами способны обеспечить стабильное функционирование как уже сложившихся, так и формирующихся высокотехнологичных производств. Речь, в частности, идет не только об удовлетворении потребностей развитых стран в углеводородных энергоносителях, но и об обеспечении перехода целых отраслей мировой экономики на новый технологический уровень. Например, о переводе автомобильной промышленности с двигателей внутреннего сгорания на электромобили, что невозможно без растущего использования меди и лития, ключевым поставщиком которых является Латинская Америка. Многие факты указывают на то, что добыча и экспорт различных видов минерально-сырьевой продукции, являясь естественным конкурентным преимуществом региона, в обозримом будущем будут играть все более важную роль в экономических показателях латиноамериканских стран.

Ключевые слова

Международный бизнес, транснациональные корпорации, энергоносители, горнорудное сырье, Латинская Америка, нефть, медь, литий.

Поступательное развитие международного бизнеса в решающей степени зависит от состояния его энергосырьевой базы – обеспеченности энергоносителями и сырьевыми материалами (commodities), необходимыми для организации промышленного производства и создания сервисной инфраструктуры. Данное условие в полной мере сохраняет свою актуальность и на современном этапе глубоких геоэкономических трансформаций, отмеченных усилением трансграничной конкуренции, а потому предъявляющих к бизнесу особенно жесткие требования. В результате раскручивается очередной виток межстрановой и межкорпоративной конкурентной борьбы за наиболее перспективные рынки энергетических и сырьевых материалов. Причем в эпицентре этой конфронтации находятся регионы глобального Юга, в том числе - Латинская Америка, к природным ресурсам которой международный бизнес проявляет повышенный интерес. Это касается как латиноамериканского рынка углеводородных энергоносителей, в первую очередь нефти, так и остро востребованных передовыми отраслями индустрии металлов, прежде всего, меди и лития, без широкого и постоянно растущего использования которых невозможен перевод мировой экономики на новый высокотехнологичный уровень. В силу указанных обстоятельств фокус внимания настоящей статьи будет преимущественно обращен на анализ роли именно этих ключевых сырьевых товаров.

ДОБЫЧА И ПОТРЕБЛЕНИЕ СЫРЬЯ: ДИАЛЕКТИКА ОТНОШЕНИЙ

Накопленный исторический опыт свидетельствует о том, что развитие международного бизнеса всегда было теснейшим образом связано с добычей, промышленной переработкой и коммерциализацией энергетических и сырьевых ресурсов. По сути, от степени ресурсной обеспеченности мировой экономики зависело состояние всех ее ключевых отраслей, наращивание производства капитальных и потребительских товаров, а следовательно – перспективы расширения бизнеса. Проблема состоит в том, что месторождения полезных ископаемых распределены на Земле крайне неравномерно, причем доминирующим трендом двух последних столетий явилось преимущественное истощение природных ресурсов в индустриально развитых государствах и, как правило, ухудшение качества сырья, извлекаемого на их территории [1]. Лидеры международного бизнеса – транснациональные корпорации (ТНК) – нашли выход из положения путем интенсивного освоения месторождений commodities в развивающихся странах или, как сейчас принято говорить, в регионах глобального Юга: Африке, Азии и Латинской Америке. Именно эта биполяризация добычи и использования природных ресурсов составляет первую особенность мирового энергосырьевого рынка.

Вторая важная особенность мировой сырьевой картины – периодическое существенное возрастание спроса на относительно новые виды природных ресурсов. Относительно – потому что эти ресурсы были известны, добывались и использовались, но в определенный момент, в ответ на экспоненциально возросшую потребность обрабатывающих и сервисных отраслей становились объектом пристального внимания со стороны международного бизнеса, который приступал к их интенсивной эксплуатации [2]. Так в свое время было с углем, нефтью и природным газом, похожая история наблюдается сейчас с целым рядом металлов. А поскольку сохраняется высокий спрос на углеводородные энергоносители, то мегатрендом развития мировой экономики является неуклонный и

долгосрочный рост потребления материальных ресурсов. В частности, по имеющимся оценкам, в 1970-2017 гг. годовой объем добычи commodities вырос в 3,4 раза – с 27 до 92 млрд т и продолжает увеличиваться [3]. Причем их потребление возрастает во всех категориях (ископаемые виды топлива, металлы, неметаллические минеральные ресурсы), что обусловило соответствующий рост оборота ТНК, занятых в добывающих отраслях. Это, в частности, видно на примере роста продаж крупнейших энергетических компаний в 2002-2022 гг. в два с половиной раза; с 695 до 1705 млрд долл. (см. таблицу 1). При этом, заметим, произошла знаковая смена лидеров: в 2022 г. три первых места заняли не западные компании, которые в 2002 г. даже не фигурировали в первой «пятерке» мировых энергетических ТНК. Тем самым большой международный бизнес ощутимо расширил свою географию.

Таблица 1

Оборот продаж топ-5 энергетических корпораций (млрд долл.)

№	2002		2022	
	ТНК	Продажи	ТНК	Продажи
1	ExxonMobil	192	Saudi Aramco	400
2	BP	174	Sinopec	384
3	Royal Dutch Shell	135	PetroChina	380
4	Chevron Texaco	100	ExxonMobil	280
5	TotalFinaElf	94	Royal Dutch Shell	261
Всего:		695	Всего:	1705

Источник: Top 10 Oil and Gas Companies in the World 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mbaskool.com/business-lists/top-brands/17635-top-10-oil-and-gas-companies-in-the-world.html> (дата доступа: 10.12.2023).

Третья особенность – сравнительно низкая эластичность спроса и предложения на сырьевых рынках. Это продиктовано двумя объективными обстоятельствами: 1) как правило, крайне сложно заменить один ресурсный товар на другой, поскольку в большинстве случаев каждый вид commodities обладает своими уникальными свойствами; 2) невозможно в сжатые отрезки времени значительно увеличить предложение из-за длительных сроков открытия новых месторождений. Например, по данным влиятельного Международного энергетического агентства (International Energy Agency – IEA), введение в эксплуатацию относительно крупного железнорудного или медного месторождения, как правило, занимает 10-15 лет [4].

Четвертая особенность международного энергосырьевого рынка, зачастую негативно воздействующая на финансовое положение государств-экспортеров, – чрезвычайная волатильность цен на подавляющее большинство commodities. Другими словами, имеет место периодическая смена «сырьевых суперциклов», отмеченных повышенным спросом и высокими котировками, периодами глубоких падений мировых цен в ответ

на конъюнктурное снижение потребления сырья в странах-импортерах. Парадигмальный пример – характеризуемая резкими перепадами динамика спотовых цен на сырую нефть марки Brent, отражающая текущее положение на рынке энергоносителей (см. рисунок 1).

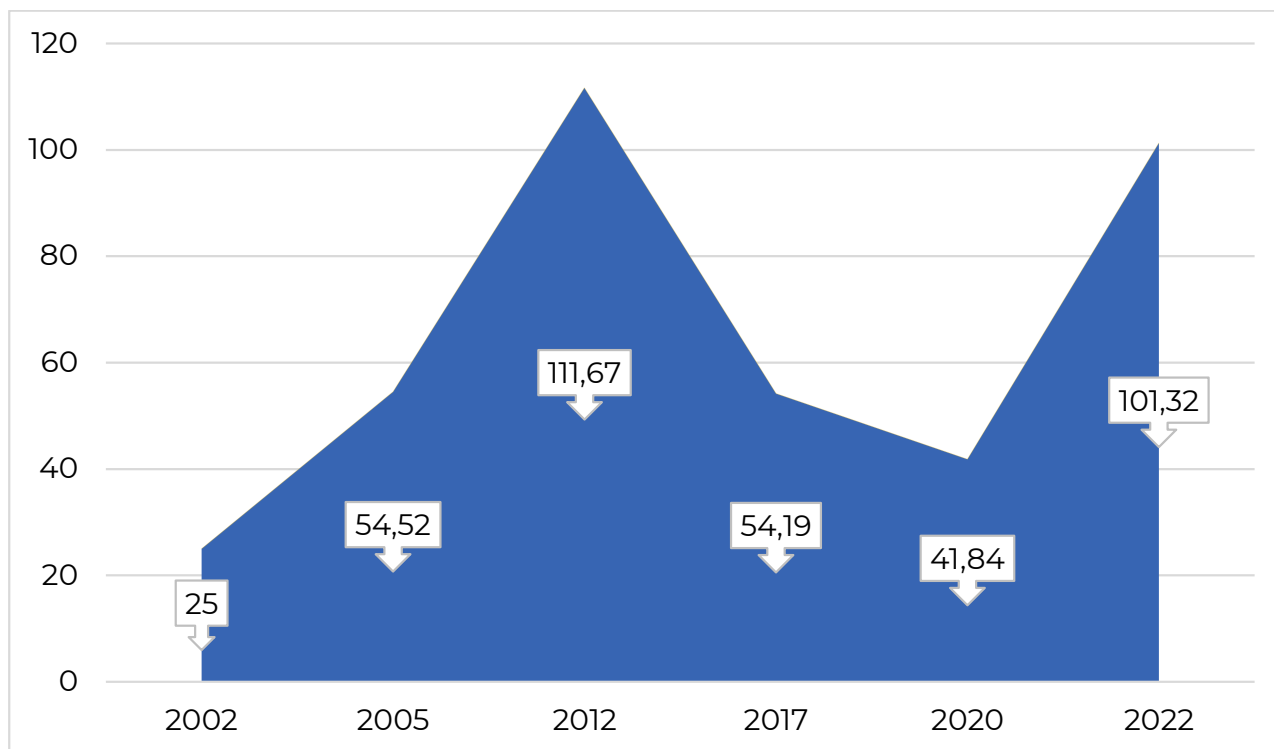


Рис. 1. Изменение спотовых котировок сырой нефти марки Brent (долл. за баррель).

Источник: Statistical Review of World Energy 2023. London: Energy Institute. 2023. С. 24.

Наконец, пятая особенность современного энергосырьевого рынка, с особой силой давшая о себе знать в последние годы, это – чрезвычайно важная роль сравнительно узкого круга крупнейших транснациональных компаний-трейдеров, занимающихся глобальными поставками энергоносителей, металлов и минерального сырья. В их числе: швейцарская торговая, логистическая и горнодобывающая корпорация Glencore (Global Energy, Commodities and Resources); сингапурский трейдер Trafigura, специализирующийся на оптовой торговле углеводородным сырьем и металлами; швейцарско-нидерландская компания Vitol, являющаяся первым в мире по величине нефтетрейдером. Названные члены «большой тройки» активно взаимодействуют с другими представителями международного бизнеса, действующими в латиноамериканских странах, не редко сами участвуют в добыче сырьевых материалов. В частности, Glencore имеет интересы в Чили (добыча меди, золота и серебра), Перу (месторождения цинка, серебра и меди), а также в угольной промышленности Колумбии [5]. Обнародованное в 2023 г. специальное исследование известной консалтинговой фирмы Oliver Wyman зафиксировало впечатляющую динамику прибыли основных глобальных трейдеров, совокупный размер которой вырос с 36 млрд долл. в 2018 г. до 115 млрд долл. в 2022 г., что, по мнению экспертов, указывает на рост маржинальности международного энергосырьевого бизнеса [6].

Исторически фундаментальное значение Латинской Америки для мирового хозяйства сводилось к поставкам на европейский и другие рынки сырьевых и продовольственных товаров. Разумеется, в различные периоды номенклатура поставок commodities менялась, дополнялась новыми видами продукции. Например, в колониальные времена из региона

в значительных масштабах вывозились золото и серебро, сыгравшие ключевую роль в денежном сопровождении подъема европейской экономики. В XX в. на передний край вышла нефть: сначала Мексика, а затем Венесуэла стали источниками обеспечения мирового хозяйства «черным золотом». В разные годы заметное место нефть и нефтепродукты занимали в экспорте Аргентины, Колумбии, Перу, Эквадора, а Бразилия выдвинулась в число крупнейших производителей и экспортеров железной руды, графита и магния, Колумбия – угля, Мексика – серебра, свинца и флюорита, Чили – меди и железной руды, Перу – меди, свинца, цинка и фосфатов, Боливия – вольфрама и олова, Аргентина – серебра [7].

В последние годы в Чили и Аргентине быстрыми темпами растет добыча лития. Планы в отношении этого металла, пользующегося повышенным спросом на мировом рынке, вынашивают Боливия, Бразилия и Мексика. Вместе с тем сильная зависимость состояния экономики латиноамериканских государств от добычи и экспорта сравнительно ограниченного круга *commodities*, международные цены на которые нередко подвержены резким перепадам, напоминающим американские горки, вошла в историю как «сырьевое (ресурсное) проклятие» (*resource curse*) – труднопроходимое препятствие на пути хозяйственной диверсификации и становления передовых отраслей промышленности [8]. Правда, существует и другая, прямо противоположная точка зрения. Ее сторонники утверждают, что это – «миф», и на самом деле никакого «сырьевого проклятия» в латиноамериканской экономике нет, а имеющиеся у стран региона природные богатства составляют их международное конкурентное преимущество принципиального характера, которым нужно уметь эффективно пользоваться. Главное – не только постоянно наращивать производство и экспорт *commodities*, но и поощрять на месте их промышленную переработку и использовать в интересах национального развития. В этом случае «болевые точки» латиноамериканской экономики имеют шанс стать точками ее роста [9].

Возможно, именно в силу неоднозначности этого явления, борьба с ним, хотя и остается в повестке дня макроэкономической политики, но не приносит ощутимых результатов: даже по прошествии десятилетий энергетические, сырьевые и продовольственные товары продолжают составлять основу экспорта большинства латиноамериканских государств. Причем, как свидетельствует статистика, доля так называемой первичной продукции (энергоресурсы, горнорудное сырье и сельхозпродукция) в совокупных поставках Латинской Америки на мировой рынок имеет тенденцию к росту: если среднегодовой показатель для периода 1999-2001 гг. составлял менее 27%, то в 2019-2021 гг. он превысил 36% [10].

На нынешнем этапе технологического развития, наряду с углеводородами – нефтью и природным газом, особую ценность приобрели медь, никель, редкоземельные металлы и уже упомянутый литий, получивший наименование «белого золота». Возможности расширенной добычи этих *commodities* и некоторых других чрезвычайно востребованных энергетических и сырьевых товаров в конечном счете определяют позиции большого числа латиноамериканских стран (и региона в целом) в современной структуре международного бизнеса, фиксируют их место в глобальной стратегии транснациональных корпораций.

АМЕРИКАНСКИЕ ГОРКИ ЛАТИНОАМЕРИКАНСКОЙ НЕФТИ

В экономическом смысле XX в. войдет в историю человеческой цивилизации как «нефтяное столетие». Во многом благодаря добыче

и переработке нефти, ставшей в большинстве стран одним из главных ресурсов производства энергии, сырьем целого ряда отраслей промышленности, а также крупнейшим бизнесом глобального масштаба, мировая экономика обрела мощный импульс роста, не иссякающий по сей день. Бескомпромиссная международная борьба за контроль над нефтяными потоками обретала всевозможные формы: от острой торговой конкуренции до вооруженных столкновений, антиправительственных заговоров и государственных переворотов [11].

Нефтяные страсти не обошли стороной и Латинскую Америку, в полной мере испытавшую на себе все превратности эволюции международного рынка «черного золота». Причем главным негативным итогом последнего десятилетия стало сокращение объемов производства латиноамериканской «нефтянки», в результате чего доля региона в мировой добыче снизилась с 11,4% в 2012 г. до 8,3% в 2022 г., а в абсолютных величинах – с 9784 до 7825 баррелей/сутки (см. таблицу 2).

Таблица 2

Добыча нефти в странах Латинской Америки (тыс. баррелей/сутки)

Страна	2012	2015	2020	2021	2022
Аргентина	657	646	601	628	706
Бразилия	2145	2525	3030	2990	3107
Венесуэла	2704	2864	660	676	731
Колумбия	944	1006	781	736	754
Мексика	2912	2593	1912	1928	1944
Перу	157	153	131	128	128
Тринидад и Тобаго	117	109	76	77	74
Остальные	148	146	187	226	381
Весь регион	9784	10046	7378	7389	7825
Доля в мировой добыче (%)	11,4	11,0	8,3	8,2	8,3

Источник: Statistical Review of World Energy 2023. London: Energy Institute. 2023. С. 15.

Сокращение добычи обусловило падение экспорта: с 5196 до 4131 тыс. баррелей/сутки или с 9,2 до 6% мирового показателя [12]. Тем самым Латинская Америка в целом сдала значительную часть своих позиций в международном нефтяном бизнесе.

Почему это произошло? Данные, приведенные в таблице 2, говорят о том, что основными «виновниками» такого положения дел были исторические региональные нефтяные лидеры – Мексика и Венесуэла, суммарная добыча в которых в указанный период снизилась в два с лишним раза: с 5616 до 2675 тыс. баррелей/сутки. Правда, сокращение производства в этих странах было обусловлено различными причинами. Перефразируя классика, можно сказать, что каждая из них «была несчастлива по-своему».

В Мексике ключевую роль сыграли два фактора: истощение ресурсной базы и низкая эффективность ведущей государственной энергетической компании Pemex, у которой хронически не хватало финансовых средств на разведку и освоение новых месторождений [13]. В свою очередь, власти Венесуэлы, обладающей самыми большими в мире запасами нефти (свыше 300 млрд баррелей) и крупными резервами природного газа (6,3 трлн м³), вступили в клинч с обосновавшимися в стране иностранными, в первую очередь американскими, ТНК, попали под паровой каток торгово-экономических санкций Вашингтона и Европейского союза, лишились львиной доли инвестиций в нефтегазовый и другие сырьевые секторы и утратили большинство традиционных рынков сбыта [14].

На фоне сравнительно быстрого и радикального ослабления позиций Мексики и Венесуэлы в нефтяной промышленности Латинской Америки произошла знаковая смена лидера. Благодаря интенсивному освоению глубоководных месторождений на морском шельфе (разработка так называемых подсоловых запасов углеводородов), ведущим производителем и экспортером нефти и нефтепродуктов в регионе впервые в истории стала Бразилия. Работающие на ее рынке местные и иностранные энергетические корпорации (американская Chevron, англо-голландская Shell, британская BP, французская TotalEnergies, испанская Repsol, норвежская Equinor и др.) во главе с контролируемым бразильским государством нефтегазовым концерном Petrobras в 2013-2022 гг. увеличили вывоз «черного золота» почти в четыре раза – до 1346 тыс. баррелей в сутки, что в стоимостном отношении превысило 55 млрд долл. (см. рисунок 2).

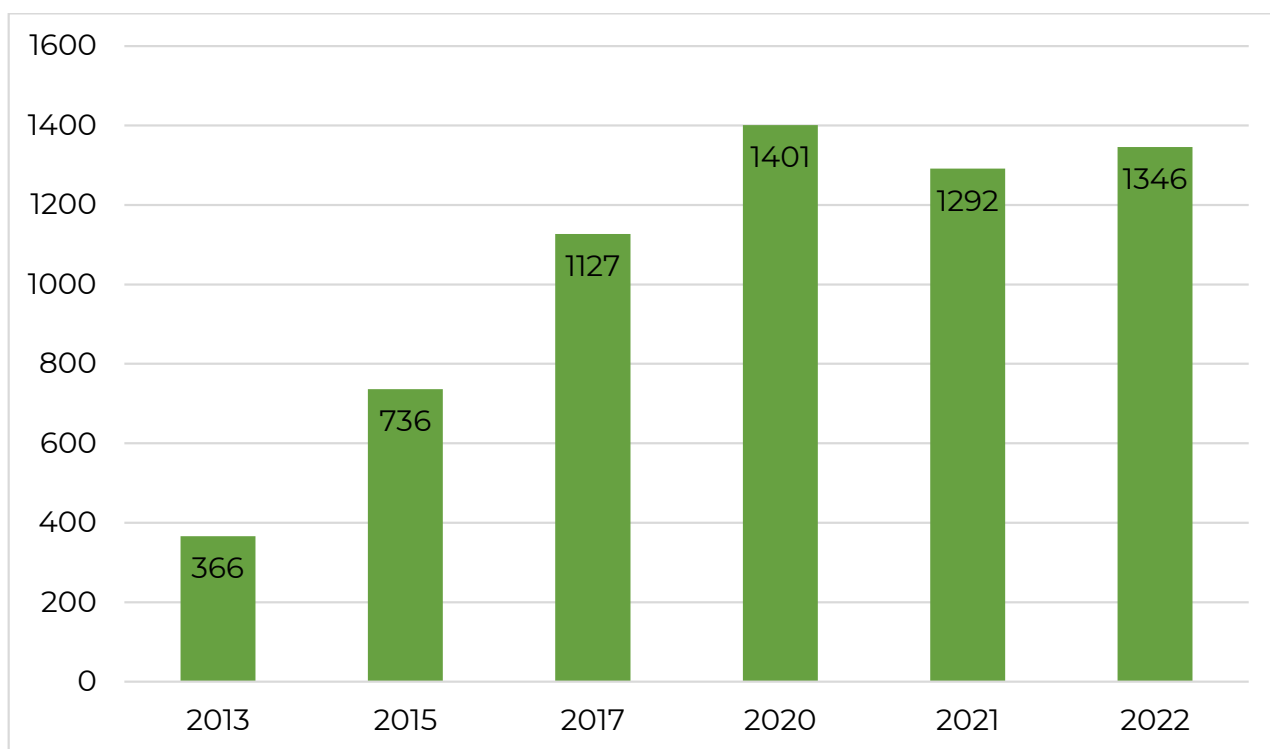


Рис. 2. Нефтяной экспорт Бразилии (тыс. баррелей/сутки).

Источник: Brazil Crude Oil: Exports. [Электронный ресурс]. <https://www.ceicdata.com/en/indicator/brazil/crude-oil-exports> (дата доступа: 13.12.2023).

Все свидетельствует о том, что потенциал бразильской нефтяной отрасли далек от исчерпания, поскольку имеющиеся оценки и прогнозы указывают на дальнейший значительный рост добычи, переработки и экспорта «черного золота». В частности, эксперты IEA считают, что в уже

в 2028 г. производство сырой нефти в Бразилии составит более 4 млн баррелей/сутки, то есть превысит уровень 2022 г. на 32%. При этом 95% добычи будет, как и в настоящее время, осуществляться на богатейших подсоловых месторождениях бразильского шельфа [15].

Подчеркнем, что во многом благодаря значительному увеличению нефтяной добычи в Бразилии сырая нефть и нефтепродукты продолжают доминировать в совокупном латиноамериканском экспорте энергоносителей, значительно превосходя (по стоимости) поставки на внешние рынки природного газа и угля (см. таблицу 3).

Таблица 3

Энергоносители в товарном экспорте Латинской Америки (2022 г.)

Вид энергоносителя	Млрд долл.	Доля в %	Изменение цен в 2022 г. (%)	Изменение цен в 2023 г. (%)
Сырая нефть	114,8	8,0	58,1	-15,2
Нефтепродукты	31,6	2,2	80,0	-7,3
Природный газ	10,1	0,7	94,7	-61,4
Уголь	2,9	0,2	138,7	-50,9
Всего	159,4	11,1	68,1	-17,1

Источник: CEPAL. Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2023. Santiago: Naciones Unidas, 2023. С. 58.

Наряду с Бразилией, в целом неплохие шансы значительно нарастить производство и экспорт углеводородов имеются у Аргентины, что, в первую очередь, связано с эксплуатацией месторождения Vaca Muerta («Дохлая корова»), второго по размерам в мире резервуара сланцевого газа (порядка 8,7 трлн м³) и четвертого – нефти (около 16 млрд баррелей). Расположенное на западе страны на площади, сопоставимой с территорией Бельгии – более 30 тыс. км², это месторождение – главная надежда аргентинских властей в энергетической сфере. В настоящее время в разработке ресурсов Vaca Muerta участвуют свыше 30 компаний, включая таких глобальных грандов, как ExxonMobil, Chevron, TotalEnergies, Shell, Petrobras, Equinor, CNOOC, Wintershall Dea и QatarEnergy. По данным на середину 2023 г., добыча нефти на Vaca Muerta составила 305 тыс. баррелей/сутки, а к 2030 г. вырастит более чем втрое и достигнет 1 млн. Таким образом, месторождение превратится в крупный региональный нефтегазовый хаб и позволит Аргентине экспортировать нефти и нефтепродуктов на 20 млрд долл. в год, что придаст стране статус заметного мирового поставщика «черного золота» [16].

В принципе, вернуться в число ведущих акторов на международном энергетическом рынке могут латиноамериканские «ветераны» нефтяной отрасли: Мексика и Венесуэла. Если это произойдет, то Латинская Америка, как уже было в истории, займет выдающееся место в мировой углеводородной энергетике.

У страны Ацтекского орла такой comeback тесно связан с перспективами успешного освоения открытого в 2017 г. глубоководного нефтегазового мегаместорождения Zama в Мексиканском заливе. Нефтяные запасы Zama оцениваются в 675 млн баррелей, природного газа – в 7,4 млрд м³. Эксплуатация месторождения начнется в 2025 г. и ее суточные показатели составят, соответственно, 180 тыс. баррелей нефти и

2 млн м³ природного газа. Характерно, что разработкой Zama занимается международный консорциум во главе с Pemex и с участием американской компании Talos Energy (она обнаружила месторождение), крупнейшей в Западной Европе немецкой корпорацией Wintershall Dea и шотландской – Harbour Energy. Для Мексики этот первый опыт создания частно-государственного консорциума в нефтегазовом секторе. Стоит отметить и тот момент, что частных инвесторов привлекла прогнозируемая высокая рентабельность Zama: самая низкая оценка цены безубыточной добычи нефти на этом мегаместорождении должна составить сравнительно «скромные» 33 долл. за баррель [17].

В свою очередь, нефтяное будущее Каракаса зависит, главным образом, от ослабления (или полной отмены) 930 различных финансовых и торговых санкций и иных ограничительных мер, введенных Вашингтоном и другими западными странами. Первый шаг в этом направлении был сделан в октябре-ноябре 2023 г., когда по итогам американо-венесуэльских переговоров Вашингтон временно приостановил действие санкций в отношении двух структурообразующих секторов экономики Венесуэлы: нефтегазового и золотодобычи. В частности, западным транснациональным корпорациям давалось разрешение инвестировать в нефтяную и газовую отрасли, а также снимался запрет на торговлю суверенными акциями и долговыми обязательствами венесуэльской государственной энергетической компании Petroleos de Venezuela (PDVSA) [18].

Очевидно, что геополитической подоплекой дипломатического демарша Белого дома было намерение подорвать сотрудничество Каракаса с Москвой и Пекином, предложив венесуэльскому руководству «разморозку» отношений. В любом случае, решение Вашингтона послужило сигналом для участников международного нефтяного бизнеса, многие из которых не замедлили продемонстрировать свою заинтересованность в том, чтобы либо вернуться на венесуэльский рынок, либо расширить на нем свою деятельность. В частности, итальянская корпорация ENI и американская Chevron воспользовались ослаблением санкционного режима, чтобы начать поставки венесуэльской нефти в Индию в ответ на запросы индийских перерабатывающих компаний Reliance Industries, Indian Oil Corp и NMEL. В свою очередь, колумбийская энергетическая корпорация Ecopetrol провела переговоры с PDVSA о закупке природного газа, японская Mitsubishi заявила о готовности возобновить приостановленный нефтехимический проект Metor, а испанская Repsol договорилась с Каракасом о существенном увеличении добычи на месторождениях, эксплуатируемых совместной испано-венесуэльской компанией Petroquiriquire [19].

Все эти подвижки (при условии дальнейшей нормализации американо-венесуэльских отношений) в самом ближайшем будущем материализуются в росте производства венесуэльской нефти, которое, по имеющимся оценкам, уже в 2024 г. увеличится на 50% и достигнет 1,2 млн баррелей/сутки. И это отнюдь не предел, поскольку в первое десятилетие XXI в. страна добывала свыше 3 млн баррелей.

В 2015 г. у атлантического побережья небольшой южноамериканской страны Гайаны (население – 800 тыс. человек) компания ExxonMobil обнаружила крупные залежи нефти, размеры которых оценили в 11 млрд баррелей, а рыночную стоимость – порядка 500 млрд долл. Вслед за тем последовало открытие новых месторождений на гайанском шельфе и быстрыми темпами стала наращиваться добыча «черного золота». Если в 2020 г. ее объем едва достигал 100 тыс. баррелей в сутки, то в марте 2023 г. этот показатель превысил 400 тыс., а в 2027 г. (по прогнозам) составит 1,2 млн баррелей. В таком случае Гайана в полном смысле превратится в новое petrostate и по производству нефти на душу населения выйдет

на первое место в мире [20]. Впрочем, уже сегодня эта страна бьет все мировые рекорды прироста ВВП (см. рисунок 3).

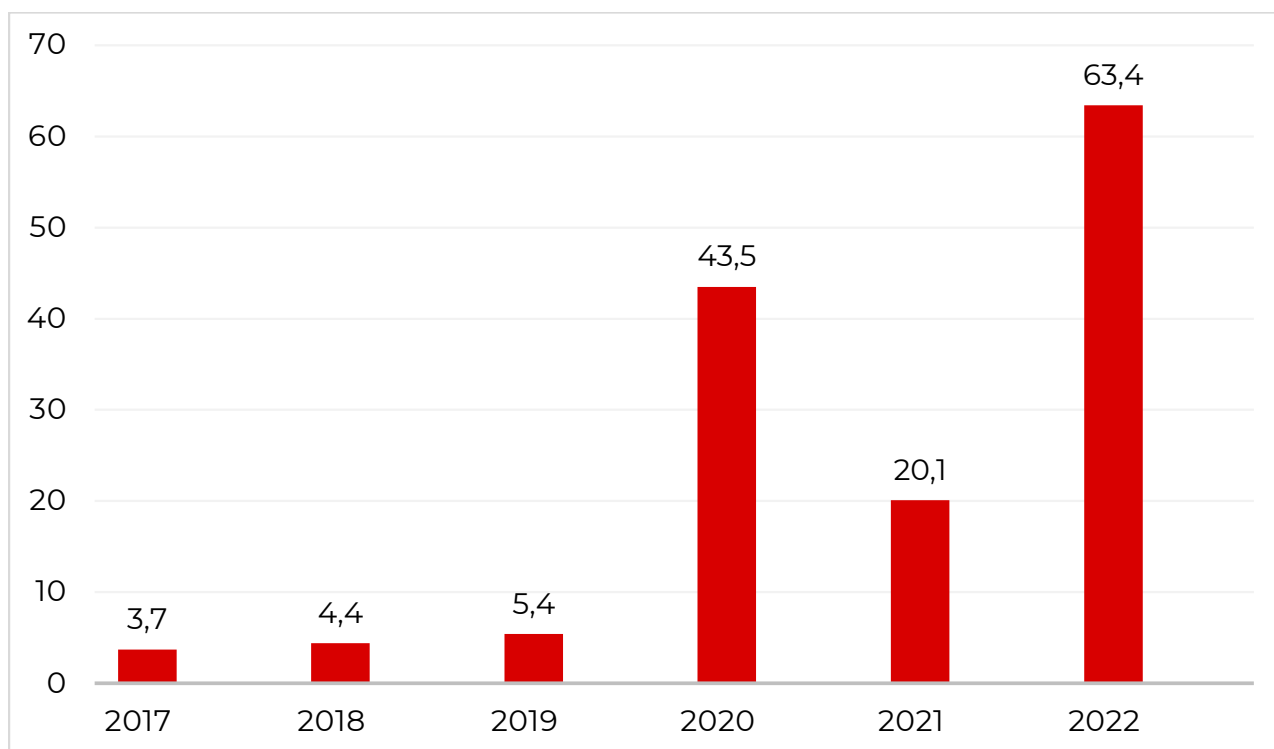


Рис. 3. Динамика прироста ВВП Гайаны (%).

Источник: CEPAL. Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2023. Santiago: Naciones Unidas, 2023. С. 148.

Актуальная проблема для Боливии – увеличение национальной добычи углеводородов, прежде всего, разработка месторождения «Madre de Dios» («Божья мать») с тем, чтобы снять со страны тяжелую для ее бюджета необходимость импортировать значительные количества нефтепродуктов (в 2022 г. – на три с лишним млрд долл.). Боливийская государственная энергетическая компания YPFB поручила анализ потенциала указанного месторождения престижной французской консалтинговой компании Veicir Franlab, эксперты которой определили имеющиеся запасы в 5 млрд баррелей нефти и порядка 340 млрд м³ природного газа. По ценам сегодняшнего дня, стоимость этих ресурсов оценивается в 475 млрд долл., что в 11 раз превышает размер ВВП Боливии в 2022 году. Основываясь на таких прогнозах, боливийское руководство рассчитывает, что успешная эксплуатация «Madre de Dios» способна в перспективе превратить эту южноамериканскую страну из нетто-импортера в нетто-экспортера углеводородов [21].

Таким образом, можно констатировать, что нефтегазовая отрасль Латинской Америки переживает момент истины: период, когда появились новые перспективные игроки, а традиционные нефтедобывающие страны, утратившие былые позиции, способны обрести «второе дыхание» и существенно увеличить производство и экспорт углеводородов, вновь стать заметной величиной на мировом энергетическом рынке [22].

«БЕЛОЕ ЗОЛОТО» В ФОКУСЕ МИРОВЫХ БИЗНЕС-ИНТЕРЕСОВ

Стало уже свершившимся фактом, что мировая экономика вступила в период глубоких структурных трансформаций и многие страны взяли курс на реиндустриализацию на современной высокотехнологической основе в рамках «четвертой промышленной революции» [23]. На этом треке международный бизнес с удвоенной энергией стремится продвигать свои торгово-экономические интересы, настойчиво ищет точки опоры – commodities, способные ресурсно обеспечить новые промышленные производства и переход национальных хозяйственных систем в новое качество.

Латинская Америка без преувеличения занимает выдающееся место в производстве и поставках на мировой рынок ключевых видов горнорудного сырья, широко используемого в подавляющем большинстве наиболее передовых отраслей. В их числе: ядерная энергетика, нефтехимия, металлургия, машиностроение, включая электроавтопроизводство, авиастроение, микроэлектронику и т.д. Во всех случаях международным бизнесом остро востребованы такие металлы, как медь, литий, серебро, цинк, флюорит, вольфрам, свинец, в значительных количествах поставляемые латиноамериканскими странами (см. таблицу 4).

Таблица 4

Страны Латинской Америки в первой тройке производителей и экспортеров сырьевых товаров (% от мирового показателя)

Производство		Экспорт	
Товар	Страны	Товар	Страны
Медь	Чили (28), Перу (11)	Серебро	Перу (55), Мексика (12), Аргентина (6)
Серебро	Мексика (26), Перу (14)	Медь	Чили (28), Перу (16)
Литий	Чили (24)	Литий	Чили (22), Аргентина (7)
Флюорит	Мексика (19)	Свинец	Мексика (13), Перу (13)
Железная руда	Бразилия (13)	Флюорит	Мексика (23)
Цинк	Перу (11)	Железная руда	Бразилия (22)
Графит	Бразилия (9)	Цинк	Перу (17)
Свинец	Мексика (8)	Вольфрам	Боливия (16)
Магний	Бразилия (6)	Силикон	Бразилия (11)
-	-	Фосфаты	Перу (10)

Источник: IMF. Goeconomic Fragmentation and Commodity Markets. October 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/09/28/Goeconomic-Fragmentation-and-Commodity-Markets-539614> (дата доступа: 17.12.2023).

В нынешних переходных геоэкономических условиях наиболее характерными примерами стратегических видов сырья, экспортируемых Латинской Америкой, являются медь и литий, в максимальной степени ценимые на мировых рынках и входящие в число так называемых «зеленых» металлов. Именно их использование в новейших промышленных и энергетических технологиях способно обеспечить трансформацию глобальной энергетики на основе применения альтернативных, «чистых» энергоносителей и заменить электромобилями колоссальный парк машин с двигателями внутреннего сгорания. В этой связи британский деловой еженедельник *The Economist* писал, что повышенный спрос на «зеленые» металлы «изменит мировую карту сырьевых ресурсов» [24].

Согласно актуальным экспертным оценкам влиятельной межправительственной организации стран-производителей и потребителей меди *International Copper Study Group (ICSG)*, мировое потребление этого металла в 2022 г. превысило 26 млн т (в 2010 г. – 19 млн т) и судя по всему, и в дальнейшем будет наблюдаться его значительный рост [25]. При этом свыше 40% добычи медной руды сконцентрировано в латиноамериканских странах, прежде всего в Чили, Перу, Мексике, Панаме, Бразилии и Эквадоре. Еще внушительнее роль Латинской Америки в экспорте этого «зеленого» металла. В 2022 г. на долю указанных шести государств пришлось свыше 51% мировых поставок медной руды на сумму 46,4 млрд долларов [26].

Ключевым глобальным производителем и экспортером медной продукции уже в течение длительного времени является Чили. По данным *ICSG*, на эту латиноамериканскую страну с населением около 20 млн человек приходится более 25% всего мирового производства, здесь же находятся четыре из десяти крупнейших медных рудника: *Escondida* (добыча в 2022 г. – около 1,1 млн т), *Collahuasi* (590 тыс. т), *El Teniente* (460 тыс. т) и находящаяся на высоте 2840 м над уровнем моря легендарная *Chuquibambilla* (370 тыс. т), где разработка осуществляется с 1915 г. Еще три самых крупных медных рудника также расположены в странах Латинской Америки: в Перу – *Cerro Verde* (434 тыс. т), в Панаме – *Cobre Panama Project* (345 тыс. т) и в Мексике – *Buenavista del Cobre* (332 тыс. т) [27]. Разработка этих и многих других месторождений гарантирует сохранение внимания международного бизнеса к сырьевым богатствам Латинской Америки.

Статистические выкладки, приводимые Международным торговым центром (*International Trade Center – ITC*), указывают еще на один значимый экономический тренд: в роли главных потребителей медной продукции прочно утвердились азиатские страны во главе с Китаем. Если в середине 2010-х годов в азиатский регион направлялось порядка 65% латиноамериканского экспорта медной руды и концентрата (в Китай – около 40%), то в начале третьего десятилетия текущего столетия этот показатель достиг 75-80%, в том числе в КНР – свыше 60%. По сути, в настоящее время меднорудная отрасль государств Латинской Америки сильнее всего зависит от динамики потребностей китайского рынка, от того, какими темпами развивается (или стагнирует) экономика Поднебесной [28].

Иными словами, в решающей степени благодаря потребностям азиатских рынков медь на сегодняшний день является главным неэнергетическим сырьевым экспортным товаром Латинской Америки, значительно опережая по стоимости поставок все другие виды ресурсов (см. таблицу 5).

Таблица 5

Горнорудное сырье и металлы в товарном экспорте стран Латинской Америки (2022 г.)

Вид сырья	Млрд долл.	Доля в %	Изменение цен в 2022 г. (%)	Изменение цен в 2023 г. (%)
Медь	89,0	6,2	0,4	-6,3
Железо	35,9	2,5	0,4	-6,3
Золото	30,1	2,1	2,0	7,4
Карбонат лития	7,0	0,5	430,4	-46,0
Алюминий	2,9	0,2	25,2	-17,1
Серебро	2,9	0,2	-14,3	8,1
Никель	1,4	0,1	49,6	-12,9
Олово	0,14	0,01	24,8	-14,6
Другие	37,3	2,6	6,3	-9,9
Всего	206,6	14,41	0,9	-4,7

Источник: IMF. *Goeconomic Fragmentation and Commodity Markets*. October 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/09/28/Goeconomic-Fragmentation-and-Commodity-Markets-539614> (дата доступа: 17.12.2023).

Вместе с тем в последние годы у меди появился сильный конкурент, если и не угрожающий сместить ее с пьедестала главного экспортного металла латиноамериканского региона, но, во всяком случае, претендующего на высокое место в иерархии экспортных товаров. Речь идет о литии, мировые цены на который в начале 2020-х годов продемонстрировали феноменальный рост: с 6,8 до 46,8 тыс. долл. за т (см. рисунок 5).

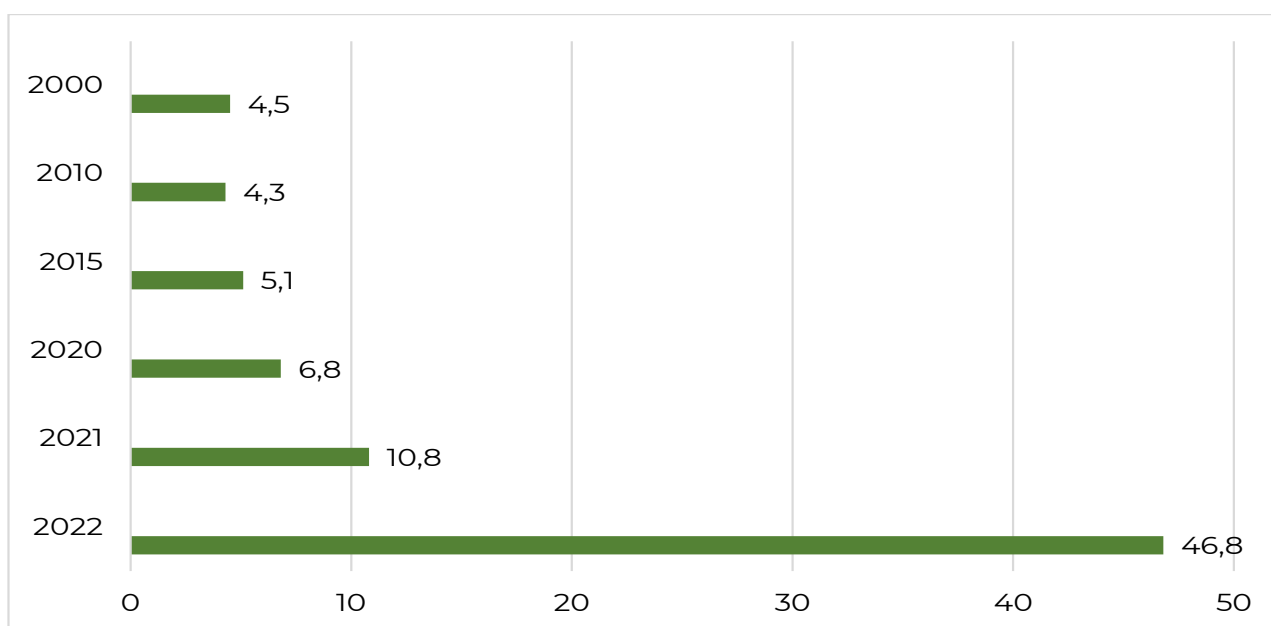


Рисунок 4. Динамика мировых цен на карбонат лития (тыс. долл. за т).

Источник: *Statistical Review of World Energy 2023*. London: Energy Institute, 2023. С. 55.

Исключительное внимание к литью вызвано, безусловно, уникальными свойствами этого «суперметалла». Дело в том, что литий уже в течение длительного времени широко применяется в черной и цветной металлургии (в частности, для повышения прочности металлических сплавов), в атомной и оборонной промышленности, медицине, производстве химических товаров, изделий из стекла и керамики, специальных смазочных материалов. Но главное на сегодняшний день – этот металл является ключевым элементом литий-ионных аккумуляторов, используемых в электромобилях и самых разнообразных электронных гаджетах. Именно это качество литья сделало его остро востребованным на мировом рынке в контексте энергетического перехода и формирования зеленой экономики. «Без латиноамериканского литья зеленая революция не состоится», – подчеркивают зарубежные аналитики [29].

Самые крупные месторождения «белого золота» или «нефти XXI века», как еще именуют литий, находятся в так называемом «литиевом треугольнике» – граничащих друг с другом районах трех южноамериканских стран: Аргентины, Боливии и Чили, на долю которых, по оценкам Экономической комиссии ООН для Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК), приходится более 56% мировых запасов литья. Если к этому добавить показатели других латиноамериканских государств, располагающих литиевыми месторождениями (Бразилии, Мексики и Перу), то доля региона увеличится почти до 60% [30].

До настоящего момента ведущим производителем карбоната литья (наиболее востребованного продукта) остается Австралия, но Чили и Аргентина, что называется, «наступают ей на пятки», систематически наращивая добычу на уже действующих месторождениях и осваивая новые. Самое значительное число проектов реализует Аргентина, власти и бизнес-сообщество которой поставили амбициозную задачу – к 2026 г. нарастить производство литиевого карбоната со 138 до 260 тыс. т, или практически вдвое. Этой цели подчинена разработка 35 проектов, инвестиции в которые составляют порядка 7 млрд долл. Один из самых крупных проектов стоимостью 831 млн долл. – Sal de Oro в провинции Сальта, реализуется южнокорейской сталелитейной корпорацией POSCO [31].

Огромным и до сих пор не используемым потенциалом производства литиевой продукции располагает Боливия. В июне и декабре 2023 г. боливийская компания YLB и российская Uranium One Group, входящая в госкорпорацию «Росатом», подписали два соглашения о совместном строительстве предприятий по добыче литья и производстве литиевого карбоната. По мнению боливийской стороны, реализация этой договоренности не только послужит долгожданным прорывом в разработке природных ресурсов Боливии, но и станет крупным шагом вперед в деле индустриализации этой южноамериканской страны, создания на ее территории современного промышленного производства с высоким экспортным потенциалом [32]. Что касается России, то соглашения с Боливией – пример выхода отечественного транснационального бизнеса на латиноамериканский рынок технологической продукции [33].

Такого рода факты говорят о том, что освоение медных, литиевых и других месторождений Латинской Америки и встраивание этих сырьевых ресурсов в глобальные цепочки стоимости – это значимый элемент развития международного бизнеса, приоритетное направление наращивания хозяйственного, экспортного и финансового потенциала стран латиноамериканского региона.

Фундаментальный вопрос международной бизнес-повестки применительно к Латинской Америке – кардинальное расширение эксплуатации commodities стран региона в интересах насыщения мировой

экономики углеводородными ресурсами, а технологически передовых отраслей промышленности – «зелеными металлами».

В условиях происходящих глобальных трансформаций энергоресурсы и неэнергетическое сырье вновь становятся ключевым экономическим и внешнеторговым активом латиноамериканских стран. В формирующейся новой геоэкономической реальности Латинская Америка по своему потенциалу способна сыграть видную роль в обеспечении международного бизнеса критически важными природными ресурсами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арбатов А., Белова М. Единство и борьба сырьевых противоположностей. [Электронный ресурс]. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/edinstvo-i-borba-syrevyh-protivopolozhnostej/> (дата доступа: 15.12.2023).
2. Яковлев П.П. Латинская Америка на переломе трендов. Опыт осмысления новых явлений // Латинская Америка. 2015. № 7. С. 4-18.
3. Global Resources Outlook 2019. Nairobi: UNEP, 2019. С. 13.
4. IEA. Introducing the Critical Minerals Policy Tracker. November 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iea.org/reports/introducing-the-critical-minerals-policy-tracker> (дата доступа: 19.12.2023).
5. Glencore. World Map. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.glencore.com> (дата доступа: 13.12.2023).
6. Franke A., Franke E., Perkins A. Commodity Trading's \$100 Billion Year. Record trades, intense volatility, extraordinary endurance. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2023/mar/Commodity-Trading-100-Billion-Dollar-Year-Report-2023.pdf> (дата доступа: 22.12.2023).
7. Яковлев П.П. Латинская Америка: конец «сырьевого проклятия»? // Латинская Америка. 2024. № 1. С. 6-20.
8. Fernando J. Resource Curse: Definition, Overview and Examples. 29.09.2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/resource-curse.asp> (дата доступа: 23.12.2023).
9. Domínguez Martín R. América Latina y la maldición de los recursos: el debate en la largaduración. 25.10.2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/1239> (дата доступа: 18.12.2023).
10. CEPAL. Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe – 2022. Santiago: Naciones Unidas. 2022. С. 97.
11. Yergin D. The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, Power. New York: Simon & Schuster. 1991. С. 38.
12. Statistical Review of World Energy 2023. London: Energy Institute. 2023. С. 27.
13. Давыдов В.М., Яковлев П.П. и др. Мексика: реформа энергетического сектора (отв. ред. В.М. Давыдов, П.П. Яковлев). М.: ИЛА РАН. 2014. С. 27.
14. Cheatham A., Roy D., Cara Labrador R. Venezuela: The Rise and Fall of a Petrostate. 10.03.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfr.org/backgrounder/venezuela-crisis> (дата доступа: 13.12.2023).
15. Brazil: a commodity powerhouse on the rise. 8,10,2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalsoy.com/wp-content/uploads/2023/10/20231008-Brazil-outlook-GSA.pdf> (дата доступа: 20.12.2023).
16. Global Oil & Gas Exit List. Vaca Muerta. [Электронный ресурс]. URL: <https://gogel.org/vaca-muerta> (дата доступа: 21.12.2023).
17. Zama Oil Field Development, Mexico. 4.08.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.offshore-technology.com/projects/zama-oil-discovery/?cf-view> (дата доступа: 22.12.2023).

18. Debuysscher J. Venezuela, significant sanction relief from the USA but the threat of sanction reversal looms, 17.11.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://credendo.com/en/knowledge-hub/venezuela-significant-sanction-relief-usa-threat-sanction-reversal-looms>(дата доступа: 20.12.2023).
19. Potencial petrolero de Venezuela atrae a compañías globales tras relajacion de sanciones. 7.12.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/potencial-petrolero-de-venezuela-atrae-companias-globales-tras-relajacion-de> (дата доступа:23.12.2023).
20. Tiny Guyana could soon become one of the world's giant oil exporters. 12.07.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economist.com/leaders/2023/07/12/tiny-guyana-could-soon-become-one-of-the-worlds-giant-oil-exporters> (дата доступа: 20.12.2023).
21. YPEB estima \$us 475 mil millones en recursos de gas y petroleo en Madre de Dios // Los Tiempos, Cochabamba, 7.02.2023. С 43.
22. Яковлев П.П. Глобальные головоломки. Ибероамерика в меняющемся мире. М.: ИЛА РАН. 2020. С. 181-218.
23. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 2016. С. 77.
24. Favas M. Demand for “green” metals will redraw the global mining map. 13.11.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economist.com/the-world-ahead/2023/11/13/demand-for-green-metals-will-redraw-the-global-mining-map> (дата доступа: 13.12.2023).
25. ICSG Press Release. Copper Market Forecast 2023/2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.icsg.org> (дата доступа: 16.09.2023).
26. Workman D. Copper Ore Exports by Country Plus Average Prices. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldstopexports.com/copper-ore-exports-by-country/> (дата доступа: 20.12.2023).
27. ICSG. The World Copper Factbook 2022. Lisboa: International Copper Study Group. 2022. С. 15.
28. ITC. Trade Map. Trade statistics for international business development. Bilateral Trade between Latin America and the Caribbean and Asia. [Электронный ресурс]. URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm= (дата доступа: 23.11.2023).
29. The green revolution will stall without Latin America's lithium. 2.05.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economist.com/the-americas/2023/05/02/the-green-revolution-will-stall-without-latin-americas-lithium> (дата доступа: 06.12.2023).
30. CEPAL. Extraccion e industrializacion del litio. Oportunidades y desafíos para América Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas. 2023. С. 14.
31. Argentina se proyecta a estar entre los tres máximos proveedores de Litio a nivel mundial. 21.08.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/argentina-se-proyecta-estar-entre-los-tres-maximos-proveedores-de-litio-nivel> (дата доступа: 19.12.2023).
32. Bolivia y Rusia firman acuerdo de US\$450 millones para la construccion de planta de extraccion de litio. 14.12.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/bolivia-y-rusia-firman-acuerdo-de-us-450-millones-para-la-construccion-de> (дата доступа: 20.12.2023).
33. Яковлев П.П. Россия – Латинская Америка: стратегия прорыва на рынки несырьевой продукции // Латинская Америка. 2017. № 12. С. 15-28.

Об авторе:

Яковлев Петр Павлович – д.экон.н., профессор, главный научный сотрудник Центра иберийских исследований Института Латинской Америки РАН, 115035, Москва, ул. Б. Ордынка, д. 21/6; профессор кафедры Международного бизнеса Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, 115054, Москва, Стремянный пер., д. 36.

РИНЦ Author ID: 252281

spin-код: 3157-7807

ORCID ID: 0000-0003-0751-8278

Scopus Author ID: 57192271700

Researcher ID (WoS): S-4487-2017

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело финансовой поддержки.

Для цитирования: Яковлев П.П. (2024). Латинская Америка: энергосырьевая база международного бизнеса. 4(6), стр. 14-30

Поступила в редакцию: 25.10.2023

Принята к публикации: 01.11.2023

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ «МЕТАКОМПЕТЕНЦИЯМИ» ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТЕОРИИ СИСТЕМ

Шавкатжон Каххаров

ATG–CNT Consult

Аннотация

Автор поднимает вопросы, связанные с работой с метакомпетенциями в фокусе теорий систем и организаций. В статье предлагается сопоставление понятий «сложность» и «комплексность» для применения «твердых» и «мягких» навыков в новых реалиях, когда происходят глобальные преобразования и необходимо предлагать альтернативы в работе с компетенциями в условиях мультиполярности. Правильная работа с метакомпетенциями является стратегической темой. Эту связь автор показывает на взаимодействии «инструментов мышления» в работе организации с семи аспектами социальных систем, которыми в успешных компаниях занимается топ-менеджмент, а не отделы по работе с персоналом (HR). Материал построен на основе рабочих методик, которые применяются в проектах трансформации в международных и российских компаниях, в контексте международного бизнеса. В конце статьи представлена технология системного управления шестью группами метакомпетенций по авторской методике.

Ключевые слова

Метакомпетенции, метауровень, теория систем, теория организаций, твердые навыки, мягкие навыки, предметные навыки, метанавыки, технологические вызовы, кадры для будущего, конкурентоспособность на международных рынках, коллаборация.

В данной статье представлен опыт построения коллаборации между компаниями-конкурентами, а также продемонстрировано, каким образом успешные компании устраняют барьеры на пути к здоровому росту, развивают благоприятную среду и выстраивают адаптивную систему коммуникаций для реализации нестандартных и эффективных подходов.

Предварительный вывод данной статьи заключается в том, что коллаборация - это одна из наиболее ценных метакомпетенций, однако для того, чтобы она начала работать и объединила сотрудников именно в вашей компании, одних только знаний и технологий недостаточно. Нужны особые способности, которые диктует наше время глобальных, локальных, быстрых и всеохватывающих социальных, технологических и политических изменений - это способности мастерски справляться с комплексностью.

Эти способности хоть и строятся на метакомпетенциях отдельных индивидуумов, менеджмента и ключевых сотрудников компании, но согласно теории систем, овладеть ими должны не только люди, но и организация в целом, как живая социальная система [1].

Любая организация должна научиться «мягко», т.е. последовательно и местами «по-хитрому» менять свои коммуникации таким образом, чтобы адаптивность и коллаборация стали частью видимых и невидимых процессов и структур самой организации. То есть для того, чтобы эти процессы и структуры по умолчанию устанавливали правила адаптивного поведения, алгоритмы сбалансированного принятия решений и принципы взаимодействия. Главным условием здесь выступает то, что организация должна выстраиваться как «открытая система». В отличие от «закрытых систем», «открытые системы» динамично взаимодействуют с окружающей средой [2].

РАЗНИЦА ТАКИХ ПОНЯТИЙ, КАК «СЛОЖНОСТЬ», «НОВАЯ СЛОЖНОСТЬ» И «КОМПЛЕКСНОСТЬ»

В качестве основной идеи и в части развития организации как открытой системы в рамках данной статьи выступает термин «мягко», так как мы имеем дело не просто с состоянием «сложности», а с состоянием «комплексности». И для того, чтобы выстроить эффективную работу со всеми элементами, содержащими такие прилагательные, как «мягкий», «живой», «мета» т.е. касающимися «мягких подходов» и «твердых навыков», важно устранить понятийный барьер, который размывает границы между двумя кардинально разными состояниями и не дает увидеть возможности в условиях неопределенности внешней среды, которая со временем только нарастает.

Состояние неопределенности является неотъемлемой частью жизни многих людей и организаций, что подразумевает под собой наличие событий, не поддающихся правилам, расчетам, планированию или контролю. Некоторые индивидуумы делают все верно, однако, терпят фиаско, а другие - принимают по объективным критериям неверные решения, и тем не менее приходят к успеху. Неопределенность или случайность определяются следующим образом: когда мы имеем одно явление или совпадение нескольких явлений, которые не обладают причинно-следственными связями. Именно здесь проходит граница между сложным и комплексным.

Состояние турбулентности и неопределенности предполагает под собой умение работать с неоднозначными задачами в условиях недостаточности информации или отсутствия испытанных методов и ресурсов. Такое состояние называется комплексностью.

Различие между комплексными и сложными системами можно

рассмотреть благодаря модели «Кенефин» (Cynefin Framework) (Таблица 1) [3].

Таблица 1

Модель «Кенефин» (Cynefin Framework)

Комплексная система	Сложная система
- причинно-следственные связи есть, но понятны только постфактум; - управление через самоорганизацию; - команда исследователей.	- причинно-следственные связи есть, но неочевидны; - управление через цели; - совет экспертов.
Хаотичная система	Простая система
-причинно-следственных связей нет; - быстрые рискованные решения; - авторитарный лидер.	- причинно-следственные связи есть, и они очевидны; - командно-контрольное управление; - неквалифицированный исполнитель.

Источник: Нетология. Cynefin Framework (Модель Кенефин). [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/glossariy/cynefin-framework-model-kenevin> (дата доступа: 11.12.23).

Термины «комплексность» и «сложность» на английском и на немецком языках определяется по-разному. Комплексность отражается на английском языке понятием «complex», на немецком - «komplex». При этом сложность отражается соответственно в понятиях «complicated» или «kompliziert». На русском языке эти два диаметрально противоположных понятия называют «сложностью».

Сложная система (от понятия «complicated») находится между понятиями «комплексная система» и «простая система». Сложной системой можно и нужно управлять. Она поддается планированию. В этом процессе может помочь тот, кто знает, как работает система и каким образом ее чинить. Это может быть специалист, консультант или управленец, обладающий необходимым опытом в использовании различных стандартов и технологий, поскольку здесь речь идет о неживых объектах и процессах. Они предсказуемы, их можно рассчитать, распланировать, и они имеют линейное строение причинно-следственных связей, где одно вытекает из другого.

В работе с такого рода объектам и процессами достаточно овладеть квалификацией и профессиональными компетенциями. Так как многие элементы в организации выстроены за счет предсказуемых процессов, достаточно определить цели, составить план действий и проконтролировать их исполнение. При этом культура поведения предполагает следование определенным правилам, тому, каким образом устанавливать цели и строить планы, что становится возможным из-за невысокой динамики изменений.

Здесь важную роль играют личные интересы, которые реализуют специалисты, эксперты, владеющие профессиональными знаниями, методами и технологиями. Соответственно, они могут быть ограничены внешней мотивацией в виде повышение статуса, влияния, признания и личной выгоды, например, денег или другого рода материального вознаграждения.

Комплексная система (от понятия «complex», «complexity») находится между хаотичной системой и сложной системой. В комплексной системе объекты и процессы отличаются от сложной системы границами живого и

неживого, нелинейного и линейного, непредсказуемого и предсказуемого. Примером такой системы служит общество, погода, ценности, будущее, культура, сознание человека и т.д. Комплексность не поддается управлению. С ней можно лишь как-то учиться мастерски обходиться. В комплексности невозможно что-либо рассчитать надолго. Как с погодой, которую можно предсказать лишь на пару дней вперед и то на уровне прогноза. В комплексности также невозможно что-либо исправить, поскольку в ней не может что-либо «сломаться», а только измениться или вовсе перестать существовать. В комплексной системе также невозможно полностью гарантировать отсутствие ошибок, если частью этой системы является хотя бы один человек, как, например, в организациях.

В организационном контексте, с которым имеют дело системные консультанты, всегда высокая степень комплексности, а не только сложности. Поэтому работая с организацией, менеджмент, руководители и консультанты всегда имеют дело с комплексностью. Здесь огромную роль играют таланты людей, их характер, смыслы, соединённые с понятной им «картиной будущего», которая способна объединять их усилия с другими способными личностями. Для того, чтобы все эти факторы могли гармонично взаимодействовать между собой, необходима правильная культура ценностей и умение работать на основе имеющихся принципов, что требует чувствительности ко всему живому, умение слушать и адаптироваться к меняющимся условиям, вызванным турбулентностью и высокой динамикой изменений. Индивидуумы, мыслящие в категориях комплексности, щедро делятся своими знаниями, технологиями и возможностями. Их интересует смысл, инновационный процесс, большая цель, а деньги, проценты и комиссионные интересуют в меньшей мере, как производные от комплексности, потому что при работе с комплексностью открывается окно возможностей для экспоненциального роста.

ВАЖНОСТЬ ПОНИМАНИЯ РАЗНИЦЫ МЕЖДУ ДАННЫМИ ПОНЯТИЯМИ

Развитие навыков, необходимых для своевременного и правильного реагирования на неопределенность и турбулентность - наиболее перспективная способность для нашего времени.

Можно с уверенностью сказать, что умение справляться с комплексностью - это «новая нефть», т.е. комплексность открывает невероятные возможности, если научиться «говорить с ней на одном языке». Это попытка найти общие смыслы и семантические поля, чтобы адекватно реагировать на быстрые изменения в сегодняшнем мире.

И это наиболее важная деталь, потому что только за счет умения работать в условиях турбулентности мы получаем возможность кооперации с особенно талантливыми и перспективными людьми, что способствует формированию благоприятной среды с правильной культуре ценностей, где ключевым становится уровень самоорганизованной кооперации. Самоорганизация необходима для жизни любых сообществ, базирующихся на принципах коллаборации, кооперации и сотрудничества в долгосрочной перспективе.

РАЗНИЦА МЕЖДУ СЛОЖНОЙ И КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМОЙ

Принципиальные различия между данными понятиями можно продемонстрировать на примере часов и человека. У часов, как сложной системы, всегда можно предсказать результат. В нем линейные причинно-

следственные связи позволяют предвидеть, что точно мы получаем на выходе. Если результата нет, то это означает, что часы сломаны. Сложные системы ломаются, однако, их можно починить. Для часового мастера часы перестают быть сложной системой, потому что он знает их механизм изнутри. Часы остаются сложной системой только для обычного человека.

С человеком, как с комплексной живой системой, все иначе. Решения, которые принимает человек, нестабильны, поскольку здесь имеет место понятие «человеческий фактор». Как и погода, будущее, инновации и организации - все это комплексные системы. Предсказать поведение человека, как и погоду или будущее можно, однако, последнее слово остается за комплексностью. Так как в человеке, как и в погоде или будущем имеется множество нелинейных явлений, разнонаправленных факторов и неизвестных процессов, уловить причинно-следственные связи, а тем более управлять ими невозможно. Упростить комплексные системы невозможно, под них можно лишь подстроиться при помощи «мягких навыков» или «метакомпетенций» (Таблица 2) [4].

Таблица 2

Сложная система	Комплексная система
1. Прослеживаются причинно-следственные связи; 2. Можно предсказать результат; 3. Если результата нет, значит система нарушена; 4. Починить ее может мастер; 5. Для мастера сложность перестает существовать, переходит в простоту; 6. Так как существуют взаимосвязи, результат весьма предсказуем и его можно контролировать.	1. Причинно-следственные связи запутаны и многие из них не очевидны; 2. Предсказать результат нельзя, его можно лишь спрогнозировать; 3. Система не нарушается, лишь переходит в хаос и создает проблемы; 4. Комплексность невозможно починить; 5. Так как взаимосвязи многогранны и переплетены, их невозможно контролировать или управлять ими; можно лишь подстраиваться под них.

Источник: Baecker D., Luhmann N. Einführung in die Systemtheorie. 2002. С. 33-56.

Любая комплексная система самоорганизуется по-своему, и никто не может знать до конца, каким образом она делает это. Стоит быть готовым к любым поворотам и уметь к ним адаптироваться. Сложная система также самоорганизуется, однако, всегда есть кто-то, кто знает, как она себя поведет, и кто сможет ее починить.

Если бы обе системы можно было назвать, «сложностью» или «новой сложностью», то на пустом месте мы бы лишили себя возможности для осмысления уникального источника смыслов, ресурсов, потенциала и возможностей, которые открывает работа с комплексными системами. Так как умение правильно управлять комплексностью является своего рода «новой нефтью», ее запасы открыты лишь для тех, кто обладает инструментами мышления и развитыми метакомпетенциями. Именно здесь можно найти неограниченные ресурсы для экспоненциального роста и квантовых скачков в самых неопределенных условиях.

ПРИМЕНЕНИЕ МЯГКИХ НАВЫКОВ В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Сотрудничество на кросс-функциональном и мультидисциплинарном уровнях возможно только в том случае, если стиль коммуникации с со-

трудниками и процесс принятия решений системно базировались на следующих составляющих:

1. Признание заслуг сотрудника (Würdigung).
2. Мотивация для сотрудничества и взаимная забота друг о друге (Sinn und Fürsorge).
3. Личная ответственность за данные обещания, контроль над собой и своими действиями (Selbstverpflichtung).
4. Доверие - снижение контроля, разделение труда и делегирование обязанностей, что всегда воспринимается как поощрение (Vertrauen).
5. Открытость к миру и ко всему новому, освобождение от старого окружения и шаблона «я такой, какой я есть» (adaptive Offenheit).

Коллаборация предполагает наличие строгих требований, которым все участники следуют добровольно. Для того, чтобы коллаборация состоялась, человек должен выходить из собственных шаблонов мышления, сформировавшихся в категориях конкурентов и соперников. Правильно выстроенная система способствует не просто развитию коммуникации среди сотрудников разных компаний и ученых, с их личными целями и амбициями, она направляет усилия коллектива на взаимовыгодную поддержку во благо общих ценностей, принципов, норм и правил. Происходит не только взаимообмен новыми знаниями и методами (твердые навыки), поведение индивидуумов формируется и за счет общих ценностей (мягкие навыки).

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ СИСТЕМОЙ И ЛЮДЬМИ НА ПРИМЕРЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Трудность в управлении компанией заключается в том, что она представляет собой определенную систему, которая с течением времени начинает управлять сама собой. То есть выходить из-под контроля людей, включая акционеров и топ-менеджмент. Единственное, на что способны повлиять люди - это прекратить существование данной системы. На то, как функционирует данная система, они имеют довольно косвенное влияние, потому что организация, как было отмечено выше, - это прежде всего среда, где принимаются решения на основе установившихся взаимоотношений и способов коммуникации между сотрудниками.

Другими словами, организация - это система, в рамках которой выстроенная коммуникация и сформировавшиеся взаимоотношения в процессе принятия решений. То, каким образом принимаются эти решения, становится у системы и структуры организации доминирующим фактором. Одна из таких структур - это корпоративная культура, которая идет в ногу с современными ценностями и направляет людей. Без системного подхода любая работа с людьми и корпоративной культурой - это работа не столько с системой, сколько с её отражением. Согласно теории систем, люди - это лишь одна из составляющих системы и они проявляют себя в данной системе только через коммуникации, которые предполагают принятие обоснованных решений [5].

Если говорить образно, то культуру организации и поведение людей можно сравнить с тенью утвердившейся системы и ее структуры. Например, тень у дерева невозможно поменять, если не поменять само дерево. Так и у организации, можно менять топ-менеджеров одного за другим, проводить бесконечное количество проектов по изменению корпоративной культуры и заниматься обучением сотрудников. Однако эффект будет иметь ограниченный характер, если вся работа ведется только с тенью, т.е. с отражением и проявлением культуры организации.

Для изменения самой организации необходимо работать над системой и ее структурами: если поменяются они, то изменится и их тень. Меняются они по правилам и нормам, которые в организации уже утвердились в качестве «традиций компании», при помощи которых сотрудники коммуницируют, взаимодействуют и принимают решения. Как уже было отмечено, устоявшимися правилами в компании необходимо обходиться по-мастерски и подводить членов команды к нужным изменениям за счет «мягких навыков».

С этой точки зрения, метакомпетенции в менеджменте становятся особенно важны, поскольку они позволяют различать отражения двух видов компаний в части коммуникации и взаимоотношений при принятии решений: традиционных и современных.

В организациях традиционного типа система коммуникаций и взаимоотношений между сотрудниками строится на основе вертикальной иерархии. Решения принимаются наверху иерархии и спускаются вниз. Распределение власти также происходит сверху вниз. Такой способ распределения власти обеспечивает подчинение сотрудников по различным уровням управления. Без подобных рычагов вертикальной власти невозможно обеспечить стабильное исполнение заданий. Коммуникация между разными уровнями иерархии выстраивается при помощи постановки целей и задач, обеспечения бюджета, контроля, правил и регламентов, системы поощрений и наказаний.

В организациях современного типа коммуникации и взаимоотношения между людьми базируются на более гибких подходах, где власть распределяется по горизонтали, а иногда даже снизу вверх. Решения принимаются коллективно, работа строится на основе принципов и самоорганизации команды. Рычагами влияния при принятии решений являются личная ответственность, внутренняя мотивация и самоконтроль. Коммуникация и взаимоотношения выстраиваются на основе открытости, доверия, взаимного уважения и заботы друг о друге. У таких организаций больше шансов для эффективной коллаборации.

Традиционные и современные организации - это две разные системы, которые имеют определенные ценности, нормы и принципы, диктующие свой стиль управления и формирующие корпоративную культуру. Если возникает задача трансформировать организацию из традиционной в современную, то необходимо менять систему, поскольку она всегда сильнее людей. Привлечение нового топ-менеджера или новой управленческой команды помогает лишь при условии того, что эти люди уже располагают необходимыми метакомпетенциями и способны «мягко» трансформироваться вместе с организацией. Дорогостоящие проекты по развитию корпоративной культуры без развития такого рода «мягких навыков» - это деньги и усилия, брошенные на ветер. Не говоря о программах по повышению эффективности команд, тренингах или обучении. Все эти мероприятия не дают эффекта, так как в данном случае работа ведется внутри системы, т.е. с тенью социальной системы, а не над самой системой, что предполагает последовательное воздействие на структуру организации и постепенное изменение способов коммуникации.

Для развития организации и перехода к более современным подходам в ее управлении необходимо работать над системой. А значит иметь дело с комплексностью, для которой требуются метакомпетенции, чтобы трансформировать модель управления и систему руководства менеджмента по-мастерски, «мягко» и местами даже «по-хитрому» (Таблица 3) [6].

Таблица 3

Традиционные подходы	Современные подходы
Стандартные и индивидуальные цели	Прозрачность целей и непрерывные улучшения
Управление по целям (MBO)	Сравнение команд на основе целей и ключевых результатов (OKR)
Формирование бюджета и создание планов	Сравнение деятельности организации с предыдущими периодами
Оценка деятельности персонала	Диалог и обратная связь
Оплата согласно должности	Оплата согласно результатам организации
Вознаграждение персонала за деятельность	Вознаграждение персонала за результативность
Стимулы и бонусы	Борьба с расточительством
Стремление к снижению расходов	Целевое снижение расходов

Источник: Pflaeging N., Organisation fuer Komplexitaet, BoD Verlag, Norderstedt. 2013. С. 102-145.

СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Для того, чтобы выйти на необходимый уровень системного взаимодействия, необходимо знать об эволюции развития организаций как комплексных социальных системах. Проследить этапы развития можно благодаря теории систем, теории организаций и системному подходу. За последнее столетие эти дисциплины прошли четыре значимых этапа, каждый из которых демонстрирует особенности работы с компетенциями и метакомпетенциями. Чем выше уровень развития этих компетенций, тем больше в них потребность, поскольку с комплексностью можно взаимодействовать только при помощи «мягких» подходов.

Чтобы найти общий язык с комплексной системой, важно научиться не путать ее со сложной системой, что позволит применять «мягкие» подходы при помощи метакомпетенций и инструментов мышления с целью реализации соответствующих целей организации. Примерами могут служить умение различать комплексную систему от сложной, видение особенностей традиционного и современного менеджмента, соотношение твердых и мягких подходов в процессе развития отдельных сотрудников индивидуумов, команд и организаций. На примере создания и эволюции такой дисциплины, как теория систем, можно увидеть процесс создания инструментов мышления и формирования соответствующих метакомпетенций, которые позволяют «мягко» влиять на деятельность организации.

Теория систем и теория организации - дисциплины, которые применяются на практике. Знакомство с историей и этапами их становления открывает доступ к информации, особенно ценной в условиях неопределенности: как «мягко» заставить комплексную систему раскрыть свои неограниченные ресурсы и потенциал, а также реализовать

взаимовыгодные коллаборации, даже с компаниями-конкурентами.

1. Создание общей теории систем: модель технических систем (1940-1950 гг.).

В основе данной теории лежит стремление к взаимосвязи общих теоретических моделей различных систем (от физики и медицины до общественных наук), что позволяет получить «общие характеристики системы», которые прослеживаются в различных областях. В рамках данной модели за основу берутся технические системы и механизмы, а организация рассматривается как хорошо настроенная машина.

Например, взаимосвязь между технической системой термостата, в котором включение и отключение нагревающего устройства регулируются температурой. При охлаждении до определенной температуры устройство включается. При нагревании до определенной температуры устройство отключается.

Можно сделать вывод, что система определяется как некое количество элементов, которые взаимодействуют друг с другом [7]. В 1970-х гг. общая теория систем была использована в исследовании повышения эффективности работы организаций и компаний [8].

Примером использования общей теории систем в работе компании может служить специально разработанная схема, демонстрирующая циклическую взаимосвязь определенных элементов внутри организации. Согласно данной схеме, повышение воздействия на элемент А, усиливает возможности элемента Б и т.д. (Рисунок 1) [9].



Рис. 1. Циклическая взаимосвязь определенных элементов внутри организации.

Источник: Probst, G.J.B./Gomez, P., Vernetztes Denken, Gabler-Verlag, Wiesbaden. 1991. С. 3-39.

Общая теория систем открыла большие возможности для компаний, хоть и имеет ряд ограничений. Несмотря на то, что весьма удобно рассматривать механизмы в виде технической системы, растения и живые организмы в виде биологической системы, а организации и компании в виде социальной системы при помощи общих закономерностей, такой подход несет в себе и множество недостатков. Данные системы хоть и

имеют не мало общих признаков, они различаются по уровню сложности и комплексности. Изучение данных систем в виде общих умозаключений размывает границы между ними и их ключевые особенности. Конфликты в социальных системах выглядят весьма иначе, нежели конфликты, которые имеют место в биологических системах, хотя эти системы обе имеют дело с живыми элементами. В технических системах также имеют место трения и конфликты, но в ней они происходят не с живыми элементами.

Эти размышления привели к развитию трех специфических теорий систем, которые направляют внимание на отдельные области: биологические, социальные и личностные.

2. Эволюционная теория систем: модель живых систем (1980-2000 гг.).

Развитие общей теории систем начинается с биологии, из которой перенимаются такие понятия, как «развитие», «эволюция», «биокибернетика». При этом окружающий мир рассматривается как «система связей» и «экосистема».

Примером экосистемы служат степи и пустыни, которые кажутся безжизненными, однако, на самом деле они полны жизни и являются комплексной системой. Улитки Мелания обитают в грунте, который они рыхлят. Погибая, они удобряют землю и кормят песчаных мокриц, которые обеспечивают аэрацию почвы. В такой почве обитают водоросли, которыми питаются улитки.

Это биологическое понятие системы становится основой для концепций «эволюционного менеджмента», где можно отметить два ключевых направления.

Школа Ф.Малика, которая в отличие от подходов Г.Ульриха, основанных на общей теории систем, направляет свое внимание на биологические системы, т.е. Ф. Малик строит свои обоснования с учетом биологических процессов, что «компании и организации - это довольно самоизменяемые, самоэволюционируемые и самоорганизованные системы, которыми можно управлять в меньшей мере, чем принято предполагать» [10].

В эволюционной теории организаций В.Кирша говорится примерно то же самое. Он утверждает, что «компании осуществляют свою деятельность в мире, который подвержен постоянной эволюции. Они имеют дело с открытым и неизвестным будущим, с которым вынуждены справляться...» [11].

С начала 1990-х гг. эволюционный менеджмент становится основой для изменения парадигм в управлении, связанных с переходом от традиционных моделей менеджмента к более современным, предполагающих:

- обеспечение самоорганизации;
- продвижение креативных проектов и инноваций;
- управление потоками знаний;
- управление комплексной системой (Redundanz) таким образом, чтобы элементы системы легко справлялись с непредвиденными ситуациями;
- способность адаптироваться к изменениям;
- обеспечение непрерывного обучения и развития.

Происходит переход к целостно-эволюционному руководству, предполагающему консультационный стиль управления и делегирование полномочий при помощи саморефлексии, диалога с подчиненными, обратной связи, ситуативных бесед и обучения сотрудников с целью разработки совместной карты знаний и обсуждения проектов.

3. Социологическая теория систем: основывается на теории социальных обществ и включает в себя такие понятия, как «система»,

«структура», «процесс» и «порядок».

Еще в 1960-е гг. Т.Парсонс впервые выявил взаимосвязь элементов внутри данной системы. Его последователь Н.Луман в своей книге «Теория социальных систем» 1984 г. смог применить основные идеи данной теории на практике системного стратегического консалтинга.

Согласно теории Н.Лумана, социальная система характеризуется:

- различием между самой системой и ее окружением;
- социальной дифференциацией;
- элементами и функциями;
- наличием аутопоэзиса;
- сплоченностью и целостностью коллектива;
- комплексностью;
- наличием смыслов.

По мнению Н.Лумана, организация - это основа для коммуникаций и развития взаимоотношений между людьми. Люди являются окружением системы, а не самой системой, с которой они взаимодействуют через установленные организацией правила и принципы коммуникаций. Другими словами, если между сотрудниками в компании отсутствует эффективная коммуникация, то причины стоит искать не в них, а в самой социальной системе. И именно эта особенность может помочь компании справляться с комплексностью. Отсутствие эффективной системы коммуникаций дает возможность компании оставаться на плаву, поскольку защищает ее от различного рода изменений в поведении сотрудников [12].

Если смотреть на людей, как на окружение системы, а на организацию, как на систему, которая устанавливает правила коммуникации, то становится понятно, что в отсутствии эффективности коммуникации виноваты не люди. Над системой и тем, как в ней взаимодействуют и принимают решения, необходимо работать.

На основе изучения социальных систем появляется множество популярных концепций, направленных на повышение эффективности и производительности труда. Одна из таких концепций представлена в книге автора П.Сенге «Пятая дисциплина» [13].

4. Личностная теория систем Г.Бейтсона.

Данная теория включает в себя два основных условия:

- работу необходимо производить не с отдельными элементами системы, а с социальной системой в целом (группа, команда, различные направления бизнеса, объединения локальных сетей и тд.);
- работа с людьми должна быть направлена на содействие и помощь в управлении компанией, а также на поиск верных решений.

В дополнение к биологическим и социальным теориям можно добавить следующее:

1. Люди не просто являются частью системы, они находятся в активном взаимодействии с данной системой.

2. Организация представляет собой не только систему коммуникаций и взаимоотношений, но еще и самих людей, с их эмоциями, потребностями и мотивами.

3. Характерная черта социальной среды - это наличие ментальных карт или ментальных моделей для формирования предположений, убеждений и установок с целью последующих действий и видения необходимых ориентиров [14].

ВЫВОДЫ

Состояние предприятия как живой системы зависит прежде всего от:

- сотрудников, задействованных в ней, их внутренних убеждений,

которые определяют их мысли и действия (управление);

- социальных правил и установок, которые формируют правила поведения и традиции компании, на основе которых строится система коммуникаций (процессы);

- окружения системы и ее развития (внешняя среда).

Из данных умозаключений вытекают семь аспектов социальной системы, которые взаимно обуславливают друг друга.

1. Люди как элементы социальной системы (начальник-подчиненный в традиционной системе управления или руководитель-сотрудник в современной системе управления).

2. Убеждения, мысли и установки и их влияние на поведение людей (при традиционном подходе начальник воспринимает своих подчиненных как неэффективных сотрудников, а сотрудники думают о нем, как о тиране; при современном подходе руководитель помогает сотрудникам реализовать свой потенциал).

3. Социальные правила, которые направляют действия и поведение людей (при традиционном подходе работает правило «начальник - подчиненный», в рамках которого принято вежливо общаться, несмотря на отношение друг к другу; при современном подходе действует правило «руководитель - сотрудник», в рамках которого также принято вежливо общаться друг с другом, однако, каждый может открыто высказывать свое мнение).

4. Модели поведения согласно аксиомам коммуникации Бейтсона-Вацлавика (при традиционном подходе сотрудник замыкается в себе, когда подвергается критике со стороны начальника; при современном подходе сотрудник благодарен руководителю за обратную связь).

5. Материальное и социальное окружение (при традиционном подходе наиболее важную роль играет положение начальника и исполнительность подчиненных; при современном подходе руководитель старается дать все необходимое для борьбы с расточительством).

6. Развитие социальной системы (при традиционном подходе начальник и подчиненные действуют, полагаясь на удачу и закрывая глаза на возможные риски; при современном подходе они стараются выносить уроки из прошлого опыта и управлять возможными рисками).

7. Воспроизводственный процесс (при традиционном подходе действия повторяются без каких-либо изменений; при современном подходе происходит развитие метакомпетенций для того, чтобы адаптироваться к любым внешним изменениям).

Аксиомы коммуникаций Бейтсона-Вацлавика:

- не коммуницировать невозможно;
- каждая система коммуникаций состоит из определенных аспектов и взаимоотношений;
- за коммуникацией всегда следует соответствующая реакция;
- коммуникация всегда бывает вербальная и невербальная;
- коммуникация между людьми симметрична (оба собеседника критикуют друг друга) или комплементарна (один собеседник критикует, а другой дистанцируется и закрывается) [15].

ВЗГЛЯД НА МЯГКИЕ НАВЫКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ СИСТЕМ

Компетенции - это требования определенной культурной среды и профессиональной роли (позиции, должности, деятельности) к поведению, которое позволяет личности самостоятельно приносить высокие результаты и быть успешным [16]. Другими словами, это соотношение

между «знаю», «умею», «хочу» и «могу», которое формирует способность решать задачи и проблемы в специфической ситуации, связанной с профессиональной деятельностью. Компетентность всегда основывается на профессиональных знаниях, личных мотивах и убеждениях, ценностях и определяется конкретными требованиями в отношении той ли иной деятельности в специфической ситуации. При этом она подразделяется на три основные группы.

1. Профессиональная квалификация.

Профессиональные знания, навыки, опыт («твердые навыки» или «hard skills»).

2. Надпрофессиональная квалификация.

Распределение ролей в соответствии с навыками, организация работы / управление проектами, наличие коммуникативных способностей, способность руководить, мотивировать или управлять (сочетание «твердых навыков» / «hard skills» с «мягкими навыками» / «soft skills»).

3. Надпрофессиональные компетенции.

Поведенческие и личностные качества: стрессоустойчивость и продуктивность, мотивация к работе, клиентоориентированность, бизнес-мышление, внутренний настрой, отношение к делу, жизненные ценности, этические нормы.

Для каждой из трех групп существуют требования к компетенциям, которые необходимы для того, чтобы сотрудник успешно решал профессиональные задачи, стоящие перед ним. Успешные компании используют наиболее эффективные методы и технологии, которые внедряются в качестве системы управления компетенциями [17].

Если при работе с первыми двумя группами профессиональной квалификации и надпрофессиональной квалификации можно использовать «твердые» навыки или «мягкие» навыки, то при работе с третьей группой надпрофессиональных компетенций наблюдается некая путаница. Надпрофессиональные компетенции называют «сквозными компетенциями», «универсальными компетенциями», «метакомпетенциями» [18], «фундаментальными компетенциями» [19], «мягкими навыками» [20], «метанавыками» [21], «навыками будущего» [22], «транспрофессионализмом» [23] и т.д.

Практика внедрения системы управления компетенциями демонстрирует, что такое разнообразие терминов приводит к еще большей путанице и уводит логику размышлений в непрактичную для менеджмента плоскость [24].

Надпрофессиональные компетенции охватывают личностные характеристики, мотивы, убеждения и ценности, которые невозможно измерить в граммах или сантиметрах. Они основаны на «мягких навыках», которые проявляются лишь в действии или результатах. И для того, чтобы они проявили себя, важно то, какие условия необходимо создать и какие барьеры нейтрализовать. Эти условия будут описаны ниже.

Для того, чтобы облегчить работу с «мягкими» навыками, стоит дополнить такие понятия, как «компетенции» и «метакомпетенции» с учетом их специфичности и универсальности.

Компетенции – это профессиональные и надпрофессиональные квалификации в сочетании со специфическими надпрофессиональными компетенциями.

Метакомпетенции - это надпрофессиональные компетенции, которые становятся критически важными в условиях высокой неопределенности при высокой динамике изменений и постоянной турбулентности.

Надпрофессиональные компетенции и метакомпетенции можно назвать «мягкими навыками» или «soft skills». Роль «мягких» навыков

крайне важна и их роль возрастает с каждым днем, что подтверждается исследованиями трех авторитетных исследовательских центров. Мягкие навыки определяют до 85% успеха в профессиональной деятельности [25].

Твердые навыки включают в себя профессиональное образование, знания и уровень квалификации, необходимые навыки и владение технической стороной вопроса. Такие навыки являются обязательными и считаются базовыми на сегодняшний день. Поэтому влияние «твердых» навыков на успех в профессиональной деятельности постепенно снижается.

Личность самостоятельно достигает высоких результатов, если ее мотивы построены на их удовлетворении. Если индивидууму не хватает знаний и опыта для принятия самостоятельных решений, он сможет их развить с помощью «мягких» навыков.

Влияние «мягких» навыков на уровне специфических компетенций и универсальных метакомпетенций возрастает в условиях неопределенности. Сюда входит способность прогнозировать, стрессоустойчивость, быть готовым к любой ситуации, быстро принимать решения, что открывает окно возможностей для экспоненциального роста. Другими словами, именно умение самостоятельно применять мягкие навыки, работая в неопределенных условиях, является «новой нефтью» для внутренней мотивации. Потому что таким образом мы приобретаем два важных качества для внутренней мотивации: самокомпетентность и метакомпетентность.

Самокомпетентность - первый уровень внутренней мотивации, при которой индивидуум способен замотивировать себя сам (настроиться на сложную работу, успокоить себя, найти силы для доведения дела до конца, овладеть новыми навыками и т.д.).

Метакомпетентность - второй, высший уровень внутренней мотивации, при которой человек способен достигать высоких целей за счет своих убеждений, пережитого позитивного или негативного опыта, а также жизненных ценностей и мотивов. Это те качества, которые, неотделимы от человека и именно они делают его профессионалом своего дела, не прикладывая при этом особых усилий [26].

В условиях определенности есть возможность поставить цель, разработать план, выстроить процессы и проконтролировать результаты. Однако в условиях неопределенности именно мягкие навыки, активирующие внутреннюю мотивацию, начинают играть важную роль в повышении производительности труда, которые и объясняют эти 85%.

Но для того, чтобы мягкие навыки начали приносить пользу для компании, важно научиться работать с комплексными системами и расставлять правильные приоритеты в рамках ключевых стратегических решений.

РОЛЬ «МЯГКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ» В ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА И ОСОБЕННОСТИ ИХ РАЗВИТИЯ

Мягкие навыки заложены внутри каждого человека и выражаются в виде его мотивов, ценностей, мышления и особенностей характера. Для эффективной работы с этим уровнем навыков предлагается воспользоваться моделью Ф.Кругера «Айсберг управления изменениями». Верхушка «айсберга» - это внешние атрибуты, которые включают в себя внешнее поведение, еду, одежду, обычаи, нравы, язык, историю, проявление характера индивидуума. То, что спрятано «под водой» - те самые надпрофессиональные компетенции, которые представляют собой

человеческие ценности, образы мышления, мотивы, чувства, страхи, интересы, жизненные установки, восприятие мира, способы коммуникации и т.д. [27].

Согласно англосаксонской школе, работа с компетенциями выстраивается на основе требуемого поведения, приводящего к результату. В данном случае компетенции определяются поведенческими индикаторами с градацией от новичка до мастера.

Согласно немецкой школе, компетенции определяются требованиями к действиям, которые предпринимает индивидум и от которых он способен получить желаемый результат. Разработанные группы компетенций распределяются не по поведению людей, а по их действиям [28].

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМНОЙ РАБОТЫ С «МЯГКИМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ»

Во-первых, для того, чтобы правильно выстроить управление компетенциями в компании, необходимо определить наиболее подходящие подходы. В пределах сложных систем с высоким уровнем определенности можно опереться на требования к желаемому поведению. Но в комплексных системах с высоким уровнем неопределенности и быстрыми изменениями рекомендуется использовать подходы, направленные на развитие самоорганизации сотрудников, которые в состоянии настраивать свои действия при помощи «метакомпетенций».

Во-вторых, необходимо структурировать те действия, которые должны быть предприняты человеком самостоятельно на понятном языке действий, т.е. навыков, будучи настроенным на конечный результат (Рисунок. 2).

Возможна интеграция методов нескольких немецких школ по работе с компетенциями [29], потенциалом [30], мотивами [31] и ценностям [32]. Именно по этому пути интеграции разных школ и подходов пошли мы в наших корпоративных проектах. Наша авторская модель охватывает шесть групп сквозных, т.е. универсальных «мягких» навыков, позволяющих самостоятельно выполнять успешную работу, решать определенные задачи и достигать целей [33].



Рис. 2. Сквозные метанавыки, выведенные в проектах ATG-CNT Consult.

Источник: Каххаров Ш. Что такое «мягкие компетенции» и как их оценивать? [Электронный ресурс]. URL: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (дата доступа: 14.12.23).

В-третьих, необходимо перевести действия, которые происходят, согласно метанавыкам, на язык метакомпетенций. На рисунке 3 представлено 6 сквозных, т.е. универсальных метакомпетенций, каждая из которых состоит из 3 «мягких» навыков.



Рис. 3. Модель сквозных метакомпетенций, применяемый в проектах ATG-CNT Consult.

Источник: Каххаров Ш. Что такое «мягкие компетенции» и как их оценивать? [Электронный ресурс]. URL: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (дата доступа: 14.12.23).

В-четвертых, необходимо внедрить единую технологию профилирования и диагностику потенциала персонала. Например, существует методика CAPTain Test®, (Computer Aided Personnel Test), которая с одной стороны обеспечивает психометрическую, т.е. объективную диагностику, а с другой стороны способна определять самооценку личности. Исходя из явных и неявных предрасположенностей, а также осмысленной манеры поведения, методика автоматически рассчитывает как потенциал, так и компетенции личности и сопоставляет их с «профилем требований». Таким образом, технологии способны переводить качественные параметры потенциала в количественные. Поэтому каждая из 18 «мягких» компетенций имеет свой способ измерения.

1. Нравственно-этические компетенции.

Способность сохранять нравственные и этические нормы при выборе путей достижения поставленных целей. Включает в себя три мягких компетенции:

- принципы: способность жить и работать на основе установленных принципов;

- ответственность: прежде всего та ответственность, которая влияет на социальную среду, а также на качество взаимодействия и уровень взаимоотношений;

- доверие: способность выстраивать долгосрочные доверительные отношения, умение создавать среду доверия.

2. Способность управлять собой.

Подразумевает под собой ответственность за себя, за реализацию своего потенциала и выстраивание отношений с другими людьми, а также влияние на свое ближайшее окружение. В основе лежат три мягких компетенции:

- саморефлексия: способность брать ответственность за осознанность своих мыслей, чувств и влияния на других людей;
- эмпатия: способность понимания чувств, мотивов и потребностей других людей, а также готовность предпринять необходимые действия;
- инициативность: способность видеть скрытые и очевидные движущие силы, влияющие на изменение структуры и окружения.

3. Решение проблем.

Важная метакомпетенция для комплексных систем в условиях неопределенности. Включает в себя три мягких компетенции:

- аналитическое мышление: умение разложить информацию или ситуацию на составные части, видеть логические связи и делать правильные умозаключения;
- принятие решений: способность вырабатывать альтернативные решения в условиях неопределенности;
- новаторство: способность творчески и креативно подходить к решению проблем, выходя за рамки стандартного.

4. Предпринимательские компетенции.

Метакомпетенция, которая важна для осуществления соответствующих действий при изменениях с учетом разных потребностей и интересов. Включают в себя три мягких компетенции:

- стратегическое мышление: способность мыслить в долгосрочной перспективе, видеть общую картину и придерживаться ценностного подхода;
- клиентоориентированность: умение видеть потребности клиентов и быть готовым их удовлетворить наилучшим образом;
- предпринимательские задатки: способность мыслить и действовать как предприниматель, предвидеть тренды и быть готовым проявить инициативу.

5. Социальные компетенции.

Метакомпетенция, определяющая качество взаимоотношений и коллаборации, как в известном окружении, так и в условиях неизвестности. Включают в себя три мягких компетенции:

- выстраивание взаимоотношений: способность выстраивать отношения с различными категориями людей с учетом их ожиданий;
- командные компетенции: умение мыслить в категории «мы», действовать в интересах команды, на основе взаимовыгодного сотрудничества;
- межкультурные компетенции: способность адаптироваться к неопределенным условиям, сохранять баланс во взаимодействии с представителями другой расы и культуры.

6. Лидерские компетенции.

Метакомпетенция по организации целей и воздействия на поведение и действия людей, определяющая качество коммуникаций и решении задач. Включают в себя три мягких компетенции:

- навыки руководителя: способность организовывать людей и ресурсы для решения задач и достижения общих целей, сохраняя баланс между оперативной работой и инновационными проектами;
- управление конфликтами: возможность предвидеть и сглаживать конфликты в процессе совместной деятельности, направляя энергию людей на принятие конструктивных решений;
- коммуникативные компетенции: умение слышать и слушать других, создавать условия для эффективного общения, обмена информацией и

обратной связи.

Все шесть метакомпетенций взаимно обуславливают друг друга, если стоит задача самоорганизованно справляться с комплексными системами. Например, ключевыми метакомпетенциями для любого руководителя и сотрудника являются ответственность и способность управлять собой. Если руководители и их сотрудники не способны жить и работать согласно принципам, на основе доверия и этики, а также не способен управлять собой - применение компетентностного и метакомпетентностного подхода в условиях неопределенности не поможет. Этим же объясняется низкая эффективность тренингов и обучающих программ по развитию мягких компетенций. Метакомпетенции необходимо формировать системно и при помощи технологий, как стратегический актив и функцию менеджмента компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОодЫ

Организация, как социальная система, устроена таким образом, чтобы обеспечивать выживание на рынке и поэтому любые новшества и инновации она воспринимает как риски. В этом заключается одна из сильных сторон организации, так как она будет до последнего справляться с комплексностью, даже при низком качестве управления и слабом менеджменте. Однако это всегда происходит на грани выживания и с большими издержками, материальными и психологическими. Но если вооружиться теорией систем и развивать компетенции и метакомпетенции целенаправленно при помощи инструментов мышления и испытанных технологий профилирования, то комплексность начинает работать на компанию и помогает ей адаптивно реагировать на изменения. В этом случае процессы коммуникаций, процедуры взаимодействий и пути принятия решений в организации начинают способствовать успешному созданию взаимовыгодных коллабораций, повышая ее прибыльность и качество жизни людей.

Компетентностный подход понимается как механизм определения соответствия квалификации и навыков индивидуума тем требованиям, которые выдвигаются работодателем с целью обеспечения последовательных действий и получения желаемых результатов.

Метакомпетентностный подход выходит за рамки стандартного, поскольку в условиях неопределенности и высокой динамики изменений сложно планировать и обеспечивать точные результаты. Поэтому необходимо развивать способности и навыки для адекватного взаимодействия, организации совместной деятельности и сотрудничества с клиентами на основе принципов, креативных идей и готовности сотрудников активнее брать ответственность за принятие решений на себя, в частности, в условиях неопределенности.

Какие практические выводы могут сделать руководители компаний из понимания теории систем?

Самое важное открытие опровергает распространенную практику в большинстве организаций: когда проактивное формирование метакомпетенций в организации путают с преодолением барьеров роста, которые являются лишь симптомами на пути развития.

Это связано с тем, что систему, наделенную огромной силой инерции и жестко ориентированную на сохранение статуса-кво, можно только «убедить» как-то изменить динамику лишь в том случае, если менеджмент в своих решениях и действиях применяет инструменты мышления на уровне всей системы. Иными словами, развитие организации и людей не происходит «по частям», ограничиваясь отдельными элементами системы

или используя островные решения в отрыве друг от друга. Это развитие происходит на основе системного взаимодействия элементов, как целостная работа, устремленная в будущее.

Согласно нашему опыту консультирования, менеджмент может использовать три рычага в преодолении деструктивных системных ограничений:

- узнать, какие стили управления доминируют на руководящих должностях и насколько они мешают формированию метакомпетенций;

- определить активные поведенческие модели в организации, которым неосознанно следует управленческая команда (и скрупулезно воспроизводятся сотрудниками), как возможные барьеры для целостного развития;

- и какие способности имеются у команд к саморефлексии и самокоррекции, чтобы выйти на доминирующие способы мышления и коммуникаций, которые не дают менеджменту улучшать систему управления;

Консультанты, специализирующиеся на системном развитии метакомпетенций, могут эффективно поддерживать этот процесс.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Luhmann N. Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 1987. С 123-134.
2. Пономарёва Е.А., Ефимова Н.В. Теория Организации. Учебник для бакалавриата. М.: МГИМО-Университет. 2023. С. 77-85.
3. Нетология. Cynefin Framework (Модель Кэневин). [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/glossary/cynefin-framework-model-kenevin> (дата доступа: 11.12.23).
4. Baecker D., Luhmann N. Einführung in die Systemtheorie. 2002. С. 33-56.
5. Luhmann N. Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 1987. С 123-134.
6. Pflaeging N., Organisation fuer Komplexitaet, BoD Verlag, Norderstedt. 2013. С. 102-145.
7. Koenig E., Volmer G., Handbuch Systemische Organisationsberatung, Beltz Verlag, Weinheim/Basel. 2008. С. 28-29.
8. Ульрих Г. Компания, как продуктивная социальная система. 1968. С. 136-138.
9. Probst, G.J.B./Gomez, P., Vernetztes Denken, Gabler-Verlag, Wiesbaden. 1991. С. 3-39.
10. Malik, F, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Haupt-Verlag, Bern. 2000. С. 176.
11. Kirsch, W., Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionaeren Theorie der strategischen Fuehrung, Kirsch. Herrsching. 1997. С. 7.
12. Horster D., Luhmann N. Soziale Systeme, De Gruyter Akademie Forschung. 2013. С. 98-116.
13. Сенге П. М., Пятая дисциплина. Искусство и практика. Олимп-Бизнес. 2009. С. 71-73.
14. Bateson, G., Geist und Natur, Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1995. С. 111-131
15. Вацлавик, П., Психология межличностных коммуникаций. Издательство «Речь». 2000. С. 34-46.
16. Каххаров Ш. Надпрофессиональные компетенции и управление ими. Организационная психология. 2014. Т. 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2014-4-4/140464635.html> (дата доступа: 12.12.23).
17. Каххаров Ш. На пути в мировое хозяйство, юбилейный сборник

- «ВШМБ-25 лет», выпуск XI. Издательство «Граница». 2013. С. 148-166.
18. Кокатюхина О.В. Зачем педагогу развивать метакомпетенции // Молодой ученый. 2020. №15 (305). С. 48-50. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/305/68702/> (дата доступа: 15.12.23).
19. Навыки будущего для 2020-х. Новая Надежда. Доклад GEF & WorldSkills Russia. [Электронный ресурс]. URL: <https://futureskills2020s.com/ru> (дата доступа: 19.12.23).
20. Сергоманов П.А, Байбурин Р.Ф. Почему мягкие навыки? Идентификация, измерение и оценка. М.: Академическая лаборатория. 2023. С. 63 - 71.
21. Neumeier M. Metaskills: Five Talents for the Robotic Age, Neumeier. С. 201-210.
22. РИА Новости. Выступление Германа Грефа на XXIII международном конгрессе высших органов финансового контроля ИНТОСАИ. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20190925/1559105008.html> (дата доступа: 18.12.23).
23. Малиновский П.В. Вызовы глобальной профессиональной революции на рубеже тысячелетий // Векторы развития российской науки. №3 (21). 2007. С. 22- 27.
24. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. Вестник Московского университета. 2014. Сер. 14. С. 87-102.
25. The Soft Skills Disconnect. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/> (дата доступа: 14.12.23).
26. Kuhl J., Martens J-U. Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. Verlag W. Kohlhammer. 2014. С. 45-61.
27. Eppler M. J., Mengis J. Management-Atlas, Management-Methoden für den Arbeitsalltag, Carl Hanser Verlag. 2011. С. 139-142.
28. Bünning F., Hortsch H. Kompetenz versus competence – Etymologische Untersuchung und Bedeutungsanalyse des Kompetenzbegriffs im Deutschen und im Englischen, [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.ub.ovgu.de/index.php/IPTB/article/view/2046> (дата доступа: 14.12.23).
29. Volker, H., Erpenbeck, J. Kompetenztraining. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. 2009. С. 9.
30. Paschen M., Wie veraendern sich Menschen. ManagerSeminare. 75/2004. С. 70-76.
31. Sprenger R.K. Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, Campus Verlag. 2015. С. 20-26.
32. Koester G. Kurskorrekturen Ethik und Werte im Unternehmen, W. Bertelsmann Verlag. 2010. С. 145-164.
33. Каххаров Ш. Что такое «мягкие компетенции» и как их оценивать? [Электронный ресурс]. URL: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (дата доступа: 14.12.23).

Об авторе:

Шавкатжон Каххаров - предприниматель, управляющий партнер немецко-российской ГК ATG-CNT Consult (Гамбург-Вена-Москва-Астана), доцент, преподаватель программ Executive MBA и MBA в ведущих бизнес-школах, эксперт в области системного организационного консалтинга, кросс-культурного менеджмента, создания и продвижения новых продуктов и проектов, Федеративная Республика Германия.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Шавкатжон Каххаров (2024). Практика управления «метакомпетенциями» через призму теории систем. 4(6), стр. 31-51

Поступила в редакцию: 05.10.2023

Принята к публикации: 24.10.2023

ЦИФРОВАЯ ЭТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В БИЗНЕСЕ

Громов Михаил Сергеевич

Чертовских Матвей Григорьевич

МГИМО МИД России

Без чего нельзя представить современный офис? Совершенно очевидно, что среди всего многообразия офисных пространств, которые придут на ум, обнаружится немало общего: от типового расположения помещений и их функций до общих принципов визуального оформления и позиционирования бренда. Однако именно компьютер определяет смысловые центры и способ организации рабочего пространства. И по большому счёту даже сам офис уже не является неотъемлемой частью бизнеса, и как теоретически, так и практически часто заменяется набором объединенных в сеть компьютеров. События 2020 года это подтвердили.

Цифровизация - одно из модных слов современности, за которым скрывается по большей части наступившее повсеместно использование оцифрованных данных и цифровых процессов с целью оптимизации работы организаций.

С внедрением цифровых технологий в бизнес-среду открывается множество новых возможностей, связанных со сбором и обработкой данных, а также эффективным управлением самим бизнесом. Вместе с тем возникают значимые вопросы, связанные с осознанием и пониманием этих изменений и их важности.

В качестве примера одной из таких технологий возьмем нашумевший искусственный интеллект (ИИ). Благодаря применению искусственного интеллекта возможности автоматизации и оптимизации бизнес-процессов значительно расширяются. Анализ данных, основанных на искусственном интеллекте, позволяет выявлять тенденции, прогнозировать спрос, оптимизировать запасы и предсказывать поведение клиентов. Такие возможности способствуют принятию более обоснованных и эффективных решений на уровне компании. Искусственный интеллект также применяется в процессе автоматизации производства, контроля качества и профилактического обслуживания оборудования. Все это позволяет компаниям добиваться максимальной эффективности, сокращать затраты и повышать уровень качества выпускаемой продукции.

Цифровые технологии также приносят большие изменения в сферу маркетинга. С развитием интернета и социальных сетей создаются новые каналы коммуникации с потребителями. Благодаря цифровым платформам и инструментам, компании могут установить более прямую связь с целевой аудиторией, анализировать ее предпочтения и потребности, и создавать персонализированные рекламные кампании. Это позволяет сокращать затраты на маркетинг и получать более высокую отдачу от

рекламы. Согласно опросу зарубежных маркетологов, проведенному в 2022 году, почти половина из 2000 опрошенных использует ботов для прямой коммуникации в чатах [1].

Вместе с развитием технологий все более актуальным становится понятие «цифровой этики», которое представляет собой набор правил, норм и ценностей, регулирующих использование цифровых технологий и поведение в цифровой среде [2].

В связи с этим в последние годы этические аспекты цифровизации вызвали заметную общественную реакцию и привели к разработке множества международных и российских документов, которые призывают к соблюдению этических принципов и норм в новой цифровой среде. В конце 2021 года около двадцати крупных российских компаний и организаций подписали первый российский «Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта». Этот кодекс устанавливает, что при использовании искусственного интеллекта ответственность всегда должна лежать на человеке. Разработка данного кодекса предусмотрена в Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года и федеральном проекте «Искусственный интеллект» [3]. На данный момент соблюдение норм, указанных в этом документе, является добровольным. Подобные кодексы также существуют во многих других странах. Уже 35 крупных компаний по всему миру разработали свои собственные кодексы, а в России они есть у Сбербанка и Яндекса.

Теперь обратимся к практической стороне данного вопроса. В 2023 году доктором экономических наук МГУ имени М.В.Ломоносова В.В.Герасименко было проведено научное исследование, направленное на изучение отношения российских предпринимателей к внедрению ИИ.

В рамках опроса представителям крупных компаний были предложены вопросы, связанные с интеграцией технологий искусственного интеллекта и затрагивающие значимость цифровой этики. Основное внимание уделялось анализу того, почему в настоящее время российский бизнес редко использует искусственный интеллект. В ходе обсуждения было представлено несколько вариантов ответов, из которых руководители могли выбрать не более двух:

- завышенные ожидания, которые не оправдываются реальностью;
- вопросы этики и недоверия к ИИ;
- недостаток квалифицированных кадров для использования ИИ;
- низкое качество исходных данных и высокая стоимость их обработки.

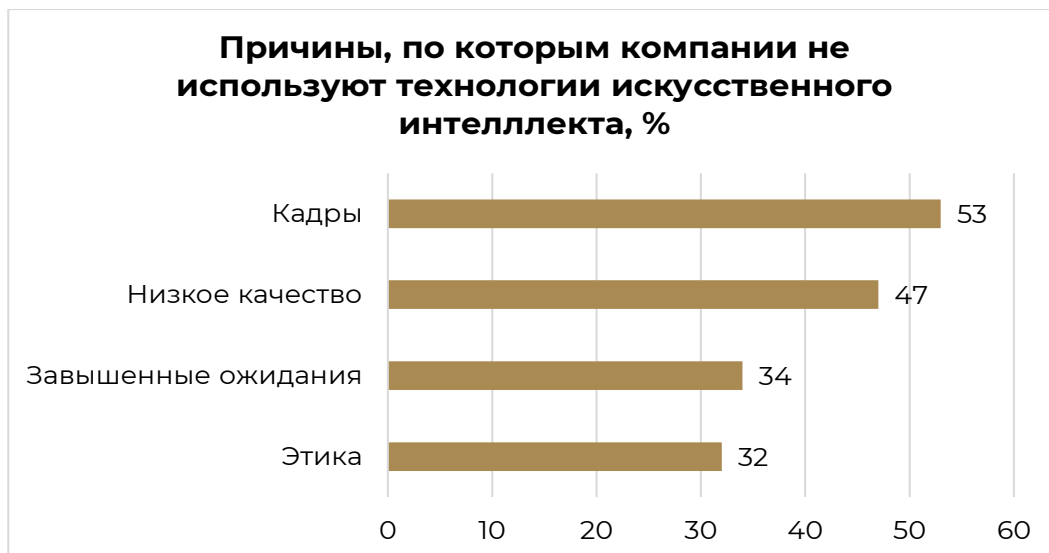


Рис. 1. Причины, по которым компании не используют технологии искусственного интеллекта, %.

Источник: составлено автором на основе Герасименко В.В. Цифровая этика применения искусственного интеллекта в бизнесе: осознание новых возможностей и рисков // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №1 (47). С. 7-54.

Было установлено, что на данный момент для российского бизнеса ключевыми факторами неиспользования ИИ повсеместно являются все же экономические, а не этические аспекты.

Далее респондентам было предложено ответить на вопрос из сферы цифрового маркетинга. На данный момент возрастает интерес к использованию электронных ботов в качестве средства влияния производителя на потребителя. Поэтому предприниматели активно обсуждают вопрос о том, следует ли компаниям активно использовать чат-ботов для управления поведением клиента. Чтобы оценить этот вопрос с точки зрения этических норм, были предложены две альтернативы:

- чат-бот должен постоянно отслеживать и регистрировать все действия посетителей сайта;
- чат-бот может быть назойливым для клиента компании.

Некоторые считают, что этически правильным решением будет дать посетителю сайта третий вариант: выбор – вызывать бота или нет. Поэтому был задан вопрос: «Должны ли компании постоянно использовать ботов в коммуникации с клиентом?». Как оказалось, большая часть респондентов была склонна именно к третьему варианту.

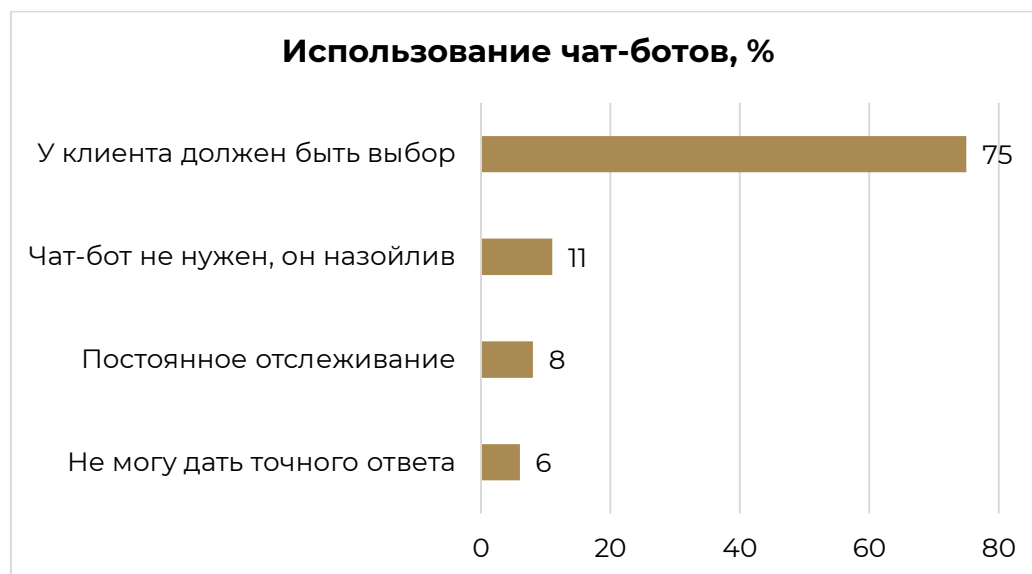


Рис. 2. Использование чат-ботов, %.

Источник: составлено автором на основе Герасименко В.В. Цифровая этика применения искусственного интеллекта в бизнесе: осознание новых возможностей и рисков // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №1 (47). С. 7-54.

На заключительном этапе опроса была изучена степень осведомленности руководителей о существующих этических проблемах в бизнесе, а также перспективы дальнейшего развития ИИ, которые активно обсуждаются представителями бизнеса и научными сотрудниками. Данную тему охватывают следующие аспекты:

- информационные войны и кибератаки;
- достоверность информации и распространение фейковых

новостей;

- нарушение приватности;
- разрушение культурной идентичности и традиций потребительского поведения.

В связи с этим было предложено оценить ключевые этические проблемы, связанные с цифровизацией рынков.

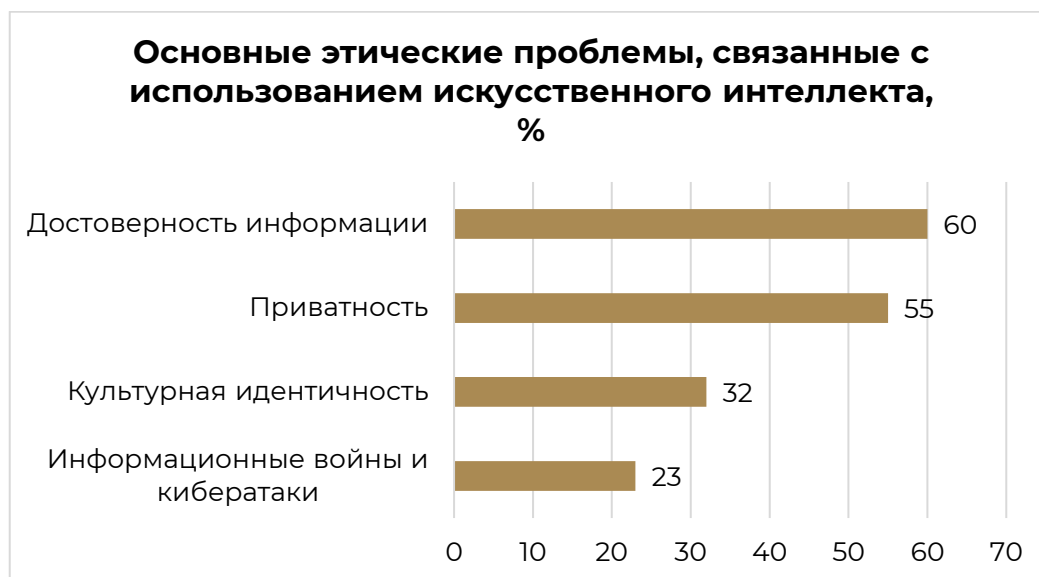


Рис. 3. Основные этические проблемы, связанные с использованием искусственного интеллекта, %.

Источник: составлено автором на основе Герасименко В.В. Цифровая этика применения искусственного интеллекта в бизнесе: осознание новых возможностей и рисков // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №1 (47). С. 7-54.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что среди бизнес-лидеров на данный момент существует различная степень осведомленности и понимания этических вопросов, связанных с цифровыми технологиями. Большая часть опрошенных согласна с тем, что использование искусственного интеллекта в бизнесе еще недостаточно распространено, и указывают на отсутствие квалифицированных кадров и низкое качество исходных данных, что является основной причиной такой ситуации.

В отношении потенциала применения искусственного интеллекта для прямой коммуникации с клиентами и управления потребительским опытом у руководителей проявляется нейтральная позиция. Результаты исследования свидетельствуют о том, что подавляющее большинство руководителей выражают опасения относительно возможностей чат-ботов и более 70% из них рассматривают чат-ботов лишь как инструмент, возможность использования которого целиком и полностью должна зависеть от потребителя.

Тем не менее руководители различных функциональных областей уже осознают актуальность вопросов цифровой этики и признают, что основными проблемами являются недостоверные новости, предполагающие фальсификацию информации об участниках рынка, а также давление персонализированного маркетинга, ограничивающих свободу и искажающих мотивы потребительского выбора.

Однако не стоит утверждать, что компании целиком и полностью боятся использовать новые технологии. Помимо передовых экосистем в лице Сбербанка и Яндекса активным внедрением технологий занимаются

компании, представляющие ключевые отрасли экономики государства, например, ОАО «РЖД», ПАО «Газпром» и ПАО «МТС».

Результаты исследования, проведенного консалтинговым агентством Gartner в 2021 году, показывают, что компания «РЖД» достигла цифровой зрелости на уровне 3,94 балла из 5 возможных. Этот показатель вырос на 0,1 балла по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о постепенном прогрессе [7]. Успешное продвижение в этой области обеспечивается системной работой РЖД по внедрению цифровых технологий во внутренние процессы, а также участием в государственных и межотраслевых проектах.

Одним из важных достижений компании стала система обмена данными между компаниями, реализованная через созданную ей витрину данных в Национальной системе управления данными. Благодаря взаимодействию с Социальным фондом России удалось обработать почти 108 тысяч обращений по Крайнему Северу [8]. Кроме того, компания активно реализует Стратегию цифровой трансформации, направленную на развитие отечественного софта и цифровых сервисов для сотрудников и клиентов.

Важным фактором в развитии цифровизации является увеличение доли электронных билетов на поезда дальнего следования. В прошлом году более 74% пассажиров оформили билеты в электронном виде, что на 11% превышает результаты 2021 года [9]. Тем не менее, необходимо учитывать этические аспекты данного процесса, так как не все люди могут по разным причинам использовать электронные билеты. Поэтому важно сохранить возможность приобретения билетов наличными через кассы.

Кроме того, компания сосредоточена на поддержке своих сотрудников при адаптации к работе в цифровой среде. Вместо мгновенного перехода к полностью цифровой экосистеме компания сосредотачивает свое внимание на обучении сотрудников, устранении их страхов перед технологиями и эффективном использовании цифровых инструментов в рабочих процессах. В системную работу по цифровому обучению вовлечены все сотрудники, которым помогают руководители подразделений, специалисты по цифровым технологиям, бизнес-аналитики и продуктовые команды. Организована система дистанционного обучения, где доступны более 700 курсов, включая IT-направление. Важной составляющей компании является Центр цифровых компетенций, который находится в Отраслевом центре разработки и внедрения информационных систем ОАО «РЖД» в городе Сочи. В этом центре осуществляется обучение и переобучение IT-специалистов.

В качестве еще одного примера можно привести ПАО «Газпром». Компания разработала специальную цифровую стратегию, которая рассчитана до 2026 года. Ее суть заключается в совершенствовании системы управления, повышении мер защиты и эффективности производственных процессов. Главной целью является создание уникальной модели, интегрированной с национальной системой управления данными. Для успешного достижения поставленной цели необходимо применение цифровых платформ, которые позволят объединить различные IT-решения и сервисы. Такие платформы обеспечат эффективное взаимодействие различных IT-систем и помогут упростить процессы обмена данными между ними. Кроме того, использование цифровых платформ позволит снизить затраты на разработку и поддержку IT-систем, так как они будут основываться на единой нормативно-справочной информации, что уменьшит дублирование данных и повысит их качество.

Одной из конечных целей данной стратегии будет создание платформы для взаимодействия с национальными информационными системами. Газпром принимает активное участие в пилотном проекте

Федеральной налоговой службы России, направленном на объединение информационных систем участников налогового мониторинга с ключевой информационной системой налоговой службы, известной как АИС «Налог-3».

Еще одним примером может служить компания МТС. Между компаниями МТС и Ультима Тек было заключено соглашение о взаимовыгодном сотрудничестве. Его лавная идея заключается в том, чтобы компании в области цифровизации российской промышленности оказывали финансовую и технологическую поддержку в продвижении своих продуктов.

МТС занимает первенствующее место в России по числу установленных специальных технологических сетей. В настоящее время количество компаний, отдающих предпочтение универсальной технологии Private LTE, разработанной МТС, увеличивается. Эта технология используется для обновления информационно-технических систем в производстве и реализации разнообразных цифровых сервисов. МТС обладает значительным опытом в развертывании специализированных сетей, особенно в области добычи полезных ископаемых. А сотрудничество с таким крупным интегратором как Ультима Тек позволит расширить диапазон цифровых продуктов. Работа над четырьмя проектами в сфере горнодобывающей промышленности общей стоимостью порядка 500 млн рублей уже запущена. Ее планируется завершить в течение двух лет [11].

Таким образом, текущие изменения в области высоких технологий способствуют возникновению нового философского дискурса. Применение и анализ существующих знаний в сфере деловой этики в современном предпринимательском сообществе может послужить катализатором развития новых понятий и принципов цифровой этики. Для достижения данной цели требуются постоянные академические исследования и конструктивные дискуссии о морализации и социальной ответственности, которые имеют потенциал стать как добровольными, так и обязательными для предприятий на национальном и международном уровнях. Проведение дополнительных исследований в этой отрасли будет способствовать глубокому пониманию и прагматичному применению основных принципов цифровой этики в российском предпринимательском сообществе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 23 статистических показателя перспективности внедрения чат-ботов в 2022 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cossa.ru/inqoob/303860/> (дата обращения: 28.11.2023).
2. Иванов А.А. Цифровая этика и право // Закон. 2021. № 4. С. 67–73.
3. Федеральный проект «Искусственный интеллект». [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/fed_proekt_iskusstvennyy_intellekt/ (дата обращения: 28.11.2023).
4. Герасименко В.В. Цифровая этика применения искусственного интеллекта в бизнесе: осознание новых возможностей и рисков // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №1 (47). С. 7-54.
5. Там же.
6. Там же.
7. Этика цифровизации. [Электронный ресурс]. URL: <https://rzddigital.ru/world/etika-tsifrovizatsii/> (дата обращения: 28.11.2023).
8. Там же.
9. Там же.

10. Центральное диспетчерское управление топливно-энергетического комплекса. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/articles/ (дата обращения: 28.11.2023).

11. МТС и интегратор «УльтимаТек» будут сотрудничать в цифровизации промышленности России. [Электронный ресурс]. URL: <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2023-05-31/mts-i-integrator-ultimatek-budut-sotrudnichat-v-cifrovizacii-promyshlennosti-rossii> (дата обращения: 28.11.2023).

Об авторах:

Громов Михаил Сергеевич — эксперт Центра прикладных исследований факультета международного бизнеса, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76.

РИНЦ Author ID: 1206852

spin-код: 9523-2006

ORCID ID: 0000-0002-5552-0885

Чертовских Матвей Григорьевич — преподаватель кафедры философии им. А.Ф. Шишкина, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76.

РИНЦ Author ID: 1170727

spin-код: 6855-2492

ORCID ID: 0009-0008-6976-0653

Конфликт интересов: авторы сообщают об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Громов М.С., Чертовских М.Г. (2024). Цифровая этика применения высоких технологий в бизнесе, 4(6), стр. 52-58

Поступила в редакцию: 29.10.2023

Принята к публикации: 17.11.2023

РОЛЬ ШОС В ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ С АКЦЕНТОМ НА РОССИЮ И ИРАН

Мехди Солтани

МГИМО МИД России

Аннотация

В настоящей статье приводится критическая оценка экономической эффективности Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), в частности, уделяется особое внимание таким странам-участницам, как Россия и Иран, которые сталкиваются с геополитическими вызовами в результате давления со стороны США и стран Европы. Вопреки преобладающим точкам зрения, в рамках которых либо преувеличивают, либо преуменьшают экономический эффект ШОС, данное исследование проливает свет на истинный экономический потенциал организации. Анализируя воздействие американских и европейских санкций на страны-участницы организации, в частности Россию и Иран, в статье подчеркивается важность долгосрочной экономической выгоды, достижимой благодаря сотрудничеству в рамках ШОС. В статье рассматриваются инициативы и общие цели стран-участниц ШОС, в частности те, ключевую роль в реализации которых играют Китай и Россия как движущие силы обеспечения экономической эффективности. Кроме того, в статье подчеркивается потенциал организации для решения проблем, связанных с санкциями, в частности, в области содействия развитию более эффективных систем банковских переводов, что поможет ускорить процесс получения экономического эффекта для стран-участниц.

Ключевые слова

ШОС, санкции, региональная интеграция, стратегические инициативы, энергетическое сотрудничество, экономическая устойчивость, зона свободной торговли, «Один пояс, один путь», АСЕАН, ЕАЭС.

ВВЕДЕНИЕ

В сложной структуре глобальных взаимоотношений Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) выступает в качестве связующего звена, выходя за рамки своей первоначальной задачи по обеспечению безопасности и став движущей силой экономического сотрудничества.

Основанная на принципах взаимовыгодного сотрудничества, ШОС превратилась в важнейший инструмент содействия экономическому росту среди ее государств-участников. Приверженность организации укреплению взаимного доверия, дружбы и добрососедства между государствами-участниками, как подробно описано в статье 1 ее Хартии, закладывает основу для совместной экономической повестки [1].

В ответ на глобальные экономические проблемы, включая нехватку продовольствия и энергоресурсов, а также увеличение количества санкций, за введение которых преимущественно выступают США, государства-участники организации стратегически ориентируются на всеобъемлющее экономическое сотрудничество в соответствии со статьей 3 Хартии. Недавние экономические инициативы в рамках ШОС отражают приверженность организации развитию сотрудничества в различных сферах, о чем свидетельствует завершение Китайским банком развития (КБР) многочисленных проектов сотрудничества на общую сумму 14,6 млрд долларов [2].

Переход к использованию передовых практик в промышленном производстве, логистике, здравоохранении и технологической сфере, предусмотренный Хартией, говорит о подходе к экономическому развитию, ориентированном на будущее, и отражает принципы равенства и взаимных интересов участников.

Учитывая, что в 2023 году совокупный ВВП стран-участниц ШОС достиг 25,3 трлн долларов, что составляет почти четверть мирового ВВП, данные страны будут играть значительную роль в поддержании региональной стабильности и укреплении доверия в регионе. Растущие показатели статистики внешней торговли, такие как объем товарооборота Китая с другими участниками ШОС за 2021 год на сумму 343,1 млрд долларов, говорят о потенциале обеспечения экономического процветания в соответствии с целями Хартии [3].

Для стран, оказавшихся под сильным санкционным давлением, особенно для Ирана и России, ШОС становится безопасной гаванью для экономического сотрудничества. Ориентация организации на обеспечение экономической безопасности, противодействие угрозам и содействие защите прав и основных свобод человека, что предусмотрено статьями 1 и 2 Хартии ШОС, обеспечивает основу для преодоления трудностей, вызванных внешним давлением.

При рассмотрении экономического ландшафта участников ШОС можно раскрыть возможные преимущества для стран, подвергшихся санкциям, на основании изучения принципов, закрепленных в Хартии. Готовность ключевых государств-участников, особенно Китая и Индии, участвовать в проектах экономического партнерства соответствует духу Хартии, ориентированной на принципы взаимной выгоды, постепенной реализации совместных проектов и мирного разрешения разногласий.

Целью данной статьи является исследование экономических механизмов в рамках ШОС с учетом усилий по институционализации и развивающейся модели управления в соответствии со статьями 4 и 15 Хартии. Изучая преобразующее воздействие ШОС на развитие экономики ее государств-участников, особенно тех, которые противодействуют санкционному давлению, можно определить роль организации в развитии

экономического сотрудничества и смягчении вызовов, создаваемых внешним давлением.

САНКЦИИ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

В сфере международных отношений санкции стали мощным геополитическим инструментом, определяющим динамику торговли и сотрудничества между странами. В данной части статьи изучается характер воздействия санкций на страны, входящие в состав региональных объединений, с особым вниманием к членству России в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) и Ирана в Шанхайской организации сотрудничества (ШОС). Кроме того, в данном разделе рассматривается продуманная и осторожная позиция Казахстана в условиях геополитической напряженности, изучается особая точка зрения на проблемы и возможности, возникающие в условиях санкций.

Прежде всего, ЕАЭС, в который входят страны, стремящиеся к экономической интеграции, стоит перед дилеммой введения единой валюты и проблем, связанных с валютной привязкой (фиксированным обменным курсом). Экономическая трансформация, вызванная санкциями, в сочетании с возросшей зависимостью от государства и с расширением прав и возможностей гражданского общества подчеркивает сложности, с которыми сталкиваются государства-участники в поисках оптимальных моделей взаимодействия.

Несмотря на трудности, членство в ЕАЭС выступает в качестве фактора, смягчающего внешнее давление. Региональная интеграция служит буфером, предотвращающим изоляцию в условиях санкций. Однако такие проблемы, как сложности, связанные с перемещением товаров, и сбои в работе пограничного контроля, ставят под сомнение основную концепцию единого таможенного пространства в рамках ЕАЭС [4].

Выступая в роли ключевого игрока в евразийской интеграции, Казахстан сталкивается с непростой задачей поиска точки равновесия между приверженностью интеграции и сохранением национального суверенитета. Прагматичный подход президента Касым-Жомарта Токаева удивляет многих, поскольку он заявляет о соблюдении Казахстаном санкционного режима, сохраняя при этом связи с Россией, своим основным торговым партнером. Казахстан позиционирует себя в качестве объединяющего посредника между Востоком и Западом, демонстрируя постсоветский реализм в своей внешней политике. Несмотря на протяженную границу с Россией и членство в Евразийском таможенном союзе, он подчеркивает, что не позволит использовать свою территорию для обхода санкций, демонстрируя тем самым приверженность международным нормам [5].

Санкции также оказывают воздействие на политическую ситуацию внутри ЕАЭС, обнажая конкуренцию между государствами-участниками. Беларусь и Казахстан, как движущие силы ЕАЭС, делают упор на экономическую интеграцию, одновременно действуя с осторожностью с учетом российского влияния. Армения и Кыргызстан отдают приоритет национальной безопасности, что потенциально может привести к упору на национальный суверенитет [6].

Дополнительно следует отметить, что у ШОС есть целый ряд собственных проблем, в частности, у Ирана. Несмотря на полноправное членство Ирана в ШОС, санкции в отношении банков и ряд ограничений препятствуют полноценному участию Ирана в работе организации. Проблемы, связанные с Межбанковским консорциумом ШОС и торговыми ограничениями, лишь усугубляют и без того непростое положение Ирана. Исключение из Всемирной торговой организации еще больше

ограничивает доступ Ирана к возможностям, которые предоставляет членство в ШОС [7].

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ШОС В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) демонстрирует значимость инноваций в работе подобного рода организаций. Такие инициативы, как Энергетический клуб, Межбанковский консорциум и предлагаемая зона свободной торговли, подчеркивают стремление ШОС к повышению экономической эффективности. В рамках реализации таких инновационных проектов ШОС не только повышает уровень сплоченности внутри организации, но и прокладывает курс к большей самодостаточности, позиционируя себя в качестве крупного игрока на мировой арене. Ниже приводится подробное описание таких инновационных проектов и их роли в развитии торговых отношений стран-участниц Шанхайской организации сотрудничества.

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КЛУБ ШОС: КАТАЛИЗАТОР СОТРУДНИЧЕСТВА В ОБЛАСТИ ЭНЕРГЕТИКИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Энергетический клуб Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), созданный в 2013 году, превратился в ключевую платформу для развития сотрудничества между государствами-участниками в сфере энергетического развития и обеспечения безопасности.

Энергетический клуб ШОС ведет свою историю с 2006 года, когда Россия предложила создать внутренний орган по вопросам сотрудничества в области энергетики в рамках ШОС. Однако клуб начал свою деятельность только в 2013 году, заручившись поддержкой всех восьми государств-участников. Основная цель Энергетического клуба - служить в качестве консультативного механизма для обсуждения вопросов энергетического сотрудничества, предложения новых проектов и решения проблем, связанных с транспортировкой, производством и потреблением энергоресурсов. Несмотря на рекомендательный характер и относительно непродолжительный срок своей работы, Энергетический клуб сформировал прочную основу для активного энергетического сотрудничества между государствами-участниками [8].

Одно из ключевых экономических преимуществ Энергетического клуба ШОС заключается в его способности содействовать совместному развитию атомной энергетики и стабилизации энергетического ландшафта в Центральной Азии. Государства-участники, в том числе Китай, Россия, Казахстан и другие, добились значительного прогресса в развитии сотрудничества в области атомной энергетики. Заключение контрактов на поставку и экспорт реакторов, в частности, между Китаем и Россией, способствовали развитию национальных ядерных программ в различных странах-участницах. Кроме того, такие государства, как Казахстан и Узбекистан, играют в данном процессе жизненно важную роль, поставляя уран и способствуя формированию взаимовыгодных торговых отношений в области поставок ядерного топлива.

Для Ирана и России, которые находятся под американскими и европейскими санкциями, Энергетический клуб ШОС стал спасательным кругом для обеспечения экономической устойчивости и энергетической безопасности. Иран со своей противоречивой ядерной программой нашел дипломатический путь в рамках Энергетического клуба для решения вопросов, вызывающих беспокойство. Взаимоотношения в рамках схемы

«импорт - обогащение - экспорт», поддерживаемые клубом, как это видно на примере выполнения обязательств, предлагая Ирану существенные экономические выгоды в условиях дипломатической изоляции.

Россия выступает в качестве движущей силы Энергетического клуба, используя свой опыт в области атомной энергетики. Несмотря на санкции, Россия продолжает экспортировать реакторы и играть решающую роль в становлении ШОС как крупного энергетического игрока в регионе [9].

ОЦЕНКА РОЛИ МЕЖБАНКОВСКОГО КОНСОРЦИУМА ШОС И ВЫЗОВОВ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД НИМ

Шанхайская организация сотрудничества (ШОС), как ключевой игрок в области обеспечения региональной безопасности, уделяет все большее внимание экономическому сотрудничеству между государствами-участниками. Одним из важных аспектов такого экономического сотрудничества является Межбанковский консорциум ШОС. Основной целью Межбанковского консорциума, созданного в качестве номинального союза ведущих банков стран ШОС, является стимулирование финансовой деятельности и привлечение инвестиций в целях экономического развития.

История Межбанковского консорциума началась с момента его создания, когда он стал основой для сотрудничества между ведущими коммерческими банками региона. Несмотря на свое первоначальное номинальное значение, Межбанковский консорциум превратился в важнейший элемент экономического ландшафта ШОС. К 2017 году Консорциум сообщил о впечатляющем объеме финансирования в рамках стран ШОС на сумму 98 млрд долларов, что свидетельствует о его потенциальном влиянии на экономическое развитие.

Тем не менее, несмотря на многообещающие перспективы деятельности Межбанковского консорциума, были выявлены определенные недостатки и проблемы. Одним из важнейших ограничений является отсутствие четких правил, регулирующих финансовую деятельность в рамках ШОС. Несмотря на значительный объем заявленных ассигнований, большая часть таких финансовых ресурсов поступает из Банка развития Китая, что указывает на потенциальную несбалансированность размера взносов. Кроме того, влияние Межбанковского консорциума на экономическое развитие региона носит ограниченный характер. Аналитики отмечают, что он функционирует номинально и не вносит существенного вклада в развитие торгово-экономического сотрудничества в рамках ШОС. Критики утверждают, что без решения данных проблем весь потенциал Консорциума может остаться нереализованным [10].

В свете экономических проблем, с которыми сталкиваются государства-участники ШОС, Межбанковский консорциум приобретает особую актуальность. Регион, в состав которого входят страны без выхода к морю, имеющие общую границу, осуществляет так называемую «торговлю замкнутого цикла». Эта уникальная особенность позволяет государствам-участникам ШОС избегать использования транспортных коридоров и расчетных механизмов США и ЕС, повышая тем самым степень своей экономической автономии [11].

Однако эффективность Межбанковского консорциума в смягчении последствий американских и европейских санкций против стран-участниц ШОС, особенно Ирана и России, является предметом дискуссий. Продолжающиеся санкции в отношении банков и отказ Ирана от ратификации документов Группы разработки финансовых мер борьбы с

отмыванием денег (ФАТФ) создают серьезные препятствия для извлечения потенциальной выгоды из работы Консорциума. Эксперты утверждают, что данные факторы могут ограничить возможности Ирана вернуться к нормальным условиям в международной торговле, даже несмотря на членство в ШОС [12].

Хотя Консорциум имеет свои преимущества, такие как установление прочных связей между ведущими коммерческими банками и облегчение доступа к финансовым ресурсам, недостатки, в том числе ограниченное влияние на экономическое развитие и проблемы, вызванные действующими санкциями, ставят под сомнение его эффективность. Межбанковский консорциум ШОС потенциально может сыграть свою роль в обеспечении устойчивости региональной экономики к внешним санкциям. Однако его успех зависит от решения внутренних проблем и создания более сбалансированной и прозрачной структуры финансового сотрудничества в рамках ШОС.

ЗОНА СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛИ ШОС: ПРЕДЛОЖЕНИЕ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Зона свободной торговли Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) стала особой экономической инициативой внутри организации, которая в первую очередь занимается вопросами политики и безопасности. Данная инициатива берет свое начало в 2003 году, когда премьер Госсовета КНР Вэнь Цзябао предложил идею, предусматривающую создание платформы для расширения экономического сотрудничества между государствами-участниками ШОС.

Однако на пути к созданию зоны свободной торговли ШОС поначалу отмечалось сопротивление со стороны государств-участников, вызванное опасениями по поводу потенциального экономического доминирования Китая, но по итогам двусторонних переговоров было создано несколько небольших зон свободной торговли [13].

Значительным шагом со стороны Китая в 2004 году стало предложение льготных кредитных условий для импортеров на сумму 900 млн долларов и внесение взноса в Фонд развития ШОС. Данная финансовая поддержка была направлена на смягчение последствий финансовых кризисов и создание условий для учреждения Банка ШОС в будущем, что подчеркивает приверженность Китая экономической стабильности в регионе.

С 2005 по 2006 гг. был основан Деловой совет ШОС, и развивалось межбанковское сотрудничество. Такие инициативы укрепили приверженность организации региональной экономической интеграции, что говорит о ней как о значимом глобальном экономическом игроке.

После вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО) Китай активно участвует в региональной экономической интеграции, рассматривая зоны свободной торговли как стратегическое средство для повышения степени открытости к миру и ускорения внутренних реформ. Китай успешно заключил соглашения о свободной торговле с несколькими странами, включая Швейцарию, Коста-Рику, Перу, Сингапур, Чили, Пакистан, Грузию, Австралию, Корею, Исландию, Новую Зеландию и страны АСЕАН. Несмотря на такие позитивные сдвиги, постоянные препятствия, в частности, высокие таможенные тарифы, препятствуют экономическому сотрудничеству в рамках ШОС. Для преодоления этих проблем было предложено создание зоны свободной торговли в рамках ШОС с целью стимулирования экономического развития и установления более тесных связей между государствами-участниками [14].

Зона свободной торговли Шанхайской организации сотрудничества

(ШОС) предоставляет Ирану и России уникальную возможность укрепить свои экономические перспективы. Перед лицом существующих проблем, таких как санкции, Иран может выиграть от диверсификации своих экономических связей в рамках ШОС, получив доступ к более широкому потребительскому рынку и смягчив последствия санкций. Для России, ключевого игрока в ШОС, зона свободной торговли открывает возможности для развития торговли, инвестиций и участия в инфраструктурных проектах, что будет способствовать экономической устойчивости и росту. Инициатива ШОС предоставляет обеим странам стратегическую платформу для преодоления экономических трудностей, способствуя сотрудничеству и открывая новые перспективы для развития.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНВЕРГЕНЦИЯ: «ОДИН ПОЯС, ОДИН ПУТЬ» И БОЛЬШАЯ ЕВРАЗИЯ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ ДЛЯ ПРОЦВЕТАНИЯ ШОС

В рамках китайской инициативы «Один пояс, один путь» (ОПОП) и российской инициативы «Большая Евразия» страны объединяют усилия в рамках Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), способствуя экономическому прогрессу и сотрудничеству. Инициатива «Один пояс, один путь» соответствует принципам ШОС, усиливая роль организации в обеспечении стабильности и интеграции. Вызовы, связанные с западными санкциями, затрагивают Иран и Россию, а осторожное принятие инициативы «Один пояс, один путь» и концепции «Большого евразийского партнерства» меняет геополитический ландшафт. Иран, занимая стратегическое географическое положение, стремится преодолеть изоляцию с помощью таких проектов, как Международный транспортный коридор «Север-Юг». Вместе данные инициативы открывают экономические возможности для стран-участниц. Теперь стоит перейти к оценке их эффективности и перспектив сотрудничества с Шанхайской организацией сотрудничества.

ИНИЦИАТИВА «ОДИН ПОЯС, ОДИН ПУТЬ» (ОПОП)

Инициатива «Один пояс, один путь», предложенная председателем КНР Си Цзиньпином в 2013 году, представляет собой монументальный экономический мегапроект, который объединяет «Экономический пояс Шелкового пути» (ЭПШП) и «Морской Шелковый путь XXI века». Данная инициатива направлена на то, чтобы соединить страны Азии, Европы и Африки за счет масштабного развития инфраструктуры и экономического сотрудничества. Объем проектов ОПОП оценивается в 4 - 8 трлн долларов и опирается на финансовую интеграцию с участием фондов, банков и других финансовых учреждений, используя такие инструменты, как долговые обязательства ОПОП, частные капиталовложения и государственно-частное партнерство (ГЧП).

Инициатива ОПОП в историческом и идеологическом плане соотносится с Шанхайской организацией сотрудничества (ШОС). Обе инициативы имеют общие черты, принципы и цели, в рамках которых особое внимание уделяется равенству, солидарности, взаимному доверию и сотрудничеству. «Шанхайский дух» ШОС, основанный на равенстве, консультациях, общем развитии, взаимной выгоде, доверии и уважении к различным культурам, органично сочетается с духом ОПОП. ШОС служит для Китая важнейшей платформой для эффективного продвижения целей ОПОП. Кроме того, ШОС играет ключевую роль в развитии делового сотрудничества и стимулировании экономической интеграции в рамках

ОПОП.

Существует признанная необходимость в усилении экономических функций ШОС, ее трансформации в соответствии с тенденциями глобальной экономической интеграции. После присоединения таких стран, как Индия и Пакистан, деятельность ШОС в качестве платформы для сотрудничества по вопросам безопасности и развития согласуется с такими коллективными инициативами, как «Большое евразийское партнерство» и ОПОП.

Экономические интересы, энергетическая безопасность и стабильность в Синьцзян-Уйгурском автономном районе определяют деятельность Китая в Центральной Азии по линии ШОС. Географическое значение Центральной Азии, где проживает большинство участников ШОС, согласуется с тем, что Китай уделяет особое внимание к этому ключевому региону для ОПОП. Взаимодополняющие проекты в рамках ОПОП и существующие структуры экономического сотрудничества ШОС способствуют многосторонности, соблюдению международного права и обеспечивают всеобъемлющую, надежную безопасность и устойчивое экономическое развитие [15].

Введение США и Европой санкций в отношении России и Ирана создает серьезные проблемы для их участия в ОПОП. В условиях американских санкций, препятствующих китайско-иранской торговле и ограничивающих китайские инвестиции в иранские инфраструктурные проекты, Иран изучает инновационные пути выхода из ситуации, такие как использование цифровых валют для преодоления введенных ограничений, а также ищет возможности в рамках Межбанковского консорциума ШОС [16].

Аналогичным образом, Россия, которая, вероятно, будет укреплять свою геоэкономическую инициативу - Евразийский экономический союз (ЕАЭС) - с целью усиления своего влияния, может столкнуться с препятствиями из-за западных санкций. Несмотря на первоначальное воздействие санкций, у России есть потенциальные стратегии по нейтрализации их последствий. В краткосрочной перспективе Россия обращается к Китаю за экономической поддержкой. Между тем Иран, стремящийся к налаживанию связей, и Индия, стремящаяся к развитию сухопутного сообщения с Евразией через иранский порт Чабахар, заинтересованы в ускорении развития Международного транспортного коридора «Север-Юг» (МТК «Север-Юг»). Данная инициатива, в которой принимают участие страны Центральной Азии, направлена на обеспечение выхода к международным водам через территорию Ирана. В долгосрочной перспективе Россия также стремится укрепить Евразийский экономический союз (ЕАЭС) и расширить торговые отношения с такими странами, как Иран и Индия. Принимая участие в проектах регионального партнерства и обращаясь за поддержкой к Китаю, Россия обеспечивает себе стратегическую позицию, необходимую для преодоления последствий, связанных с санкциями [17].

БОЛЬШАЯ ЕВРАЗИЯ: НОВЫЙ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЙ ЛАНДШАФТ

На фоне меняющегося геополитического ландшафта все большее значение приобретает концепция «Большой Евразии», знаменующая собой смену парадигмы, инициированную президентом России Владимиром Путиным. Данная масштабная инициатива, задуманная в 2015 году, направлена на создание макрорегиональной интеграционной структуры, охватывающей вопросы политики, безопасности и экономики. «Большая Евразия», охватывающая Евразийский экономический союз

(ЕАЭС), Содружество Независимых Государств (СНГ) и влиятельные азиатские страны, такие как Китай, Индия, Пакистан и Иран, бросает вызов установившемуся порядку, создавая альтернативу либеральному международному порядку, возглавляемому США.

В ее основе лежит динамичное взаимодействие между Россией и Китаем, в рамках которого планируется широкое политическое и экономическое пространство, простирающееся от Мурманска на севере до Шанхая на востоке. Такое совпадение интересов не всегда давалось легко. Изначально Россия с осторожностью отнеслась к китайской инициативе «Один пояс, один путь» (ОПОП), но в конечном итоге приняла ее в рамках объединения с «Экономическим поясом Шелкового пути» (ЭПШП) в 2015 году. Катализатором этой стратегической перестройки стало растущее влияние Китая в Центральной Азии, что побудило Россию наладить более тесное партнерство с Пекином.

Разработка концепции «Большой Евразии» началась в 2015 году, когда группа экспертов подчеркнула экономическую совместимость между ЭПШП Китая и ЕАЭС. Со временем эта идея переросла в масштабный проект, обретя институциональную основу в Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), которая стала важнейшей базой для концепции «Большой Евразии» [18].

Ключевой фигурой в этом геополитическом нарративе является Сергей Караганов, который обозначил четыре основных аспекта «Большой Евразии»: концептуальную основу взаимодействия, формирующуюся геоэкономическую структуру, воссоздание пространства цивилизационного сотрудничества и движение к новой геостратегической общности. Несмотря на то, что данное видение в первую очередь сосредоточено вокруг России и Китая, его географический охват распространяется и на Центральную Азию, хоть и с ограниченным интересом к перспективам в регионе [19].

Стратегическое значение в основе такой масштабной концепции имеет Иран, которого Россия рассматривает как важнейшего партнера в противодействии западному влиянию и обеспечении безопасности в регионе. Предполагаемая роль Ирана включает в себя соединение Евразии с Ближним Востоком и Южной Азией, где Иран будет выступать в качестве связующего звена в инициативах Большого евразийского партнерства, таких как Международный транспортный коридор «Север-Юг» и Стратегия развития Каспийского региона, предназначенных для повышения транспортной доступности и создания связей между регионами. Однако развитию данных инициатив препятствуют финансовые проблемы и международные санкции, что создает барьеры на пути реализации более широкой программы Большого евразийского партнерства [20].

Несмотря на опасения по поводу экономической целесообразности некоторых проектов, концепция «Большой Евразии», характеризующаяся упором на государственный суверенитет и невмешательство, предоставляет Ирану возможность преодолеть международную изоляцию. Взаимодействуя с Москвой по вопросам экономики и безопасности, Иран стремится легитимизировать свою роль и внести значимый вклад в меняющийся геополитический ландшафт. По мере того как данная концепция продолжает развиваться, остаются актуальными следующие вопросы. Сможет ли «Большая Евразия» стать примером сотрудничества? Возможно ли преодолеть трудности на ее обширной территории с разнообразными условиями? Время покажет.

ЕВРАЗИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: СОТРУДНИЧЕСТВО В РАМКАХ ШОС, АСЕАН И ЕАЭС

В условиях развивающегося ландшафта международных отношений происходит заметная смена парадигмы с упором на создание альтернативных систем экономического партнерства. В этой связи президент России Владимир Путин поставил важную задачу по развитию системы экономического партнерства между Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС), Шанхайской организацией сотрудничества (ШОС) и Ассоциацией государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН). Данная инициатива имеет большие перспективы в области расширения региональной экономической интеграции и решения проблем, вызванных глобальной экономической неопределенностью.

СОТРУДНИЧЕСТВО ПО ЛИНИИ ШОС — АСЕАН

Страны-участницы ШОС и АСЕАН, которые получили признание в качестве важных и растущих рынков с расширяющейся прослойкой среднего класса, предлагают существенные возможности для дальнейшего развития экономического сотрудничества [21]. Эти два объединения, выступающие в качестве независимых международных организаций, становятся альтернативой традиционным институтам, в которых доминируют страны Запада. Такая тенденция способствует созданию более сбалансированной глобальной структуры влияния.

Сотрудничество между ШОС и АСЕАН выходит за рамки простой географической близости. Поскольку АСЕАН охватывает южную часть, а ШОС - северную и восточную части обширного евроазиатского пространства, данные организации признают необходимость эффективного сотрудничества перед лицом вызовов, которые возникают вследствие финансово-экономической глобализации, международного терроризма, деятельности организованной преступности и нелегальной миграции [22].

ЕАЭС - ШОС

Сотрудничество между ЕАЭС и ШОС, закрепленное меморандумом о взаимопонимании, охватывает целый ряд областей, таких как экономическая политика, торговля, инвестиции, энергетика и транспорт. Стремление к экономической интеграции дополнительно подкрепляется общей идентичностью, основанной на языке, культуре, истории и общей победе во Второй мировой войне. Одним из важнейших направлений синергии ЕАЭС и ШОС является развитие инфраструктуры. В настоящее время ведется скоординированная работа по восстановлению дорожно-транспортной инфраструктуры в постсоветских республиках Центральной Азии. Кроме того, определены следующие приоритетные области: развитие волоконно-оптических линий связи и создание общего цифрового пространства, что говорит о стремлении использовать технологии для взаимной выгоды [23].

Экономическая составляющая межрегиональных отношений между данными организациями сосредоточена на торговле, инвестициях и динамике центра и периферии. Такие проблемы, как значительный торговый дисбаланс между Китаем и государствами-участниками ЕАЭС, подчеркивают необходимость более глубокой интеграции внутри ЕАЭС. Такая интеграция могла бы послужить коллективной структурой для ведения переговоров с Китаем и обеспечить защиту от торговых дисбалансов.

Кроме того, перспектива введения единой валюты в рамках ЕАЭС потенциально может упростить торговые отношения и противостоять доминированию доллара США в мировой торговле. Уникальная позиция ШОС, которая позволяет бросить вызов нефтедолларовой системе, согласуется с более масштабными усилиями России и Китая по дедолларизации международной торговли [24].

Сотрудничество между данными региональными образованиями не только имеет экономические перспективы, но и дает возможность снизить влияние американских и европейских санкций на страны-участницы. Содействуя торговле в национальных валютах, разрабатывая альтернативные платежные системы и бросая вызов существующим международным стандартам, данные организации стремятся сформировать более устойчивую экономическую среду.

Сотрудничество между ШОС, АСЕАН и ЕАЭС знаменует собой новый рассвет для евразийского экономического сотрудничества. Устраняя асимметрию экономического развития стран, используя технологии и продвигая торговлю в национальных валютах, данные организации имеют возможность раскрыть значительный экономический потенциал. Кроме того, их коллективные усилия могут послужить сильным ответом на глобальные вызовы и способствовать снижению воздействия внешних санкций на страны-участницы. По мере развития данных региональных инициатив они способствуют появлению альтернативных систем экономического партнерства, предлагая путь к более сбалансированному и инклюзивному международному экономическому порядку.

ВЫВОДЫ

Всестороннее изучение Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), инициативы «Один пояс, один путь» (ОПОП) и их взаимодействия с региональными образованиями, такими как АСЕАН и ЕАЭС, позволяет понять меняющийся ландшафт евразийского экономического сотрудничества. ШОС, изначально созданная с целью решения проблем безопасности, стала движущей силой развития экономического сотрудничества, решая проблемы, с которыми сталкиваются государства-участники, особенно те, которые оказались под внешними санкциями.

Инициатива «Один пояс, один путь», монументальный экономический мегапроект, имеет исторические и идеологические связи с ШОС, что свидетельствует об общей приверженности принципам равенства, солидарности и взаимного доверия. Такие инициативы, как Энергетический клуб, Межбанковский консорциум и зона свободной торговли, являются примерами стратегических шагов ШОС по укреплению экономической устойчивости и обеспечению роста, в частности, в отношении стран, оказавшихся под сильным санкционным давлением.

Тщательно изучается влияние санкций на такие страны, как Иран и Россия, что проливает свет на роль ШОС как безопасной гавани для экономического сотрудничества перед лицом внешнего давления.

В то же время исследование «Большой Евразии» и совместных усилий ШОС, АСЕАН и ЕАЭС говорит о смене парадигмы в сторону альтернативных систем экономического партнерства, способствующих формированию более сбалансированного и инклюзивного международного экономического порядка.

Совместные проекты ЕАЭС и ШОС, в частности в сфере развития инфраструктуры, свидетельствуют о приверженности принципам взаимной выгоды и общности. Экономические аспекты межрегиональных отношений подчеркивают необходимость в более глубокой интеграции для устранения торговых дисбалансов и противостоянию доминирования

доллара США в мировой торговле.

Важно отметить, что данные региональные инициативы не только имеют экономические перспективы, но и являются сильным ответом на глобальные вызовы, в частности, на воздействие внешних санкций. Содействуя торговле в национальных валютах, разрабатывая альтернативные платежные системы и бросая вызов существующим международным стандартам, данные организации стремятся сформировать более устойчивую экономическую среду.

По мере развития данных региональных инициатив вместе они способствуют появлению альтернативных систем экономического партнерства, предлагая путь к более сбалансированному и инклюзивному международному экономическому порядку. Дух сотрудничества между данными организациями, который выражается в их стратегических инициативах и общих проектах, рисует многообещающую картину будущего евразийского экономического сотрудничества, что помогает преодолеть геополитические сложности и формирует общее представление об экономической устойчивости и росте.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хартия Шанхайской организации сотрудничества (ШОС). Статья 1. 2001. С. 34-52.
2. Wenting X., Xiaoyi L. China to play important role in further development of SCO: former Uzbek deputy prime minister. Global Times. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202209/1275717.shtml#:~:text=As%20one%20of%20the%20latest,August%2C%20covering%20production%20capacity%20cooperation%2C> (дата обращения: 27.12.2023).
3. GT staff reporters. SCO economic cooperation in spotlight amid global challenges. Global Times. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202209/1275244.shtml> (дата обращения: 28.12.2023).
4. Makhmutova E. Sanctions Against Russia and Their Impact on the Eurasian Economic Union. International Organizations Research Journal. 2019. №14. С. 16-21.
5. Szumski C. Kazakhstan: Balancing to the best of its ability in the heart of Eurasia. EURACTIV. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.euractiv.com/section/central-asia/news/kazakhstan-balancing-to-the-best-of-its-ability-in-the-heart-of-eurasia/> (дата обращения: 28.12.2023).
6. Makhmutova E. Sanctions Against Russia and Their Impact on the Eurasian Economic Union. International Organizations Research Journal. 2019. №14. С. 110.
7. Kemal B. Ertan Yasir Rashid. Iran's Permanent Membership at SCO: Expectations and Reality. IRAM. 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://www.iramcenter.org/uploads/files/IransPermMemb_v5-190222.pdf (дата обращения: 03.01.2024).
8. Suresh A. SCO Energy Club as the new energy agenda setters of central Asia. Hindustan Times. Hindustan Times. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hindustantimes.com/ht-insight/international-affairs/sco-energy-club-as-the-new-energy-agenda-setters-of-central-asia-101692951980175.html> (дата обращения: 03.01.2024).
9. Lengacher J. The Shanghai Cooperation Organization Energy Club: A Collaborative Future for Nuclear Energy. China Hand Magazine. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chinahandsmagazine.org/2018/05/30/the-shanghai-cooperation-organization-energy-club-a-collaborative-future-for-nuclear-energy/> (дата обращения: 03.01.2024).
10. Lebedinskaya O., Babich S., Karmanov M., Shituev S. The SCO Financial Mechanisms: Risk Analysis and Development Prospects. Advances in

Economics, Business and Management Research. Atlantis Press. 2019. Vol. 107. С. 21. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125925157.pdf> (дата обращения: 04.01.2024).

11. GT staff reporters. SCO economic cooperation in spotlight amid global challenges. Global Times. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202209/1275244.shtml> (дата обращения: 05.01.2024).

12. Kemal B. Ertan Yasir Rashid. Iran's Permanent Membership at SCO: Expectations and Reality. IRAM. 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://www.iramcenter.org/uploads/files/IransPermMemb_v5-190222.pdf (дата обращения: 07.01.2024).

13. Kortunov A. SCO: The Cornerstone Rejected by the Builders of a New Eurasia? 2018. RIAC. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.russiancouncil.ru/en/analytics-and-comments/analytics/sco-the-cornerstone-rejected-by-the-builders-of-a-new-eurasia> (дата обращения: 09.01.2024).

14. Serikkaliyeva A. The SCO Free Trade Area Project: Problems and Prospects. Eurasian Research Institute. 2017. С. 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eurasian-research.org/wp-content/uploads/2020/06/Weekly-e-bulletin-28-02-2017-06-03-2017-No-105.pdf> (дата обращения: 11.01.2024).

15. Abajyan A. Shanghai Cooperation Organization as a Platform for Promoting the Agenda of China's Belt and Road Initiative. Bulletin of the Institute of Oriental Studies. 2021. С. 146, 149.

16. Iran's Permanent Membership at SCO: Expectations and Reality. IRAM. 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://iramcenter.org/uploads/files/IransPermMemb_v5-190222.pdf (дата обращения: 13.01.2024).

17. Forough M. (2022). What Will Russia's Invasion of Ukraine Mean for China's Belt and Road? The Diplomat. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://thediplomat.com/2022/03/what-will-russias-invasion-of-ukraine-mean-for-chinas-belt-and-road/> (дата обращения: 13.01.2024).

18. Lewis D. Geopolitical Imaginaries in Russian Foreign Policy: The Evolution of "Greater Eurasia". Europe-Asia Studies. 2018. Vol. 70. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09668136.2018.1515348> (дата обращения: 13.01.2024).

19. Lewis D. Geopolitical Imaginaries in Russian Foreign Policy: The Evolution of "Greater Eurasia". Europe-Asia Studies. 2018. Vol. 70. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09668136.2018.1515348> (дата обращения: 13.01.2024).

20. Grajewski N. Russia and Iran in Greater Eurasia. Middle East Insights. 2020. Vol. 239. С. 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://mei.nus.edu.sg/wp-content/uploads/2020/07/Insight-239-Nicole-Grajewski.pdf> (дата обращения: 13.01.2024).

21. Voskresensky S. Economic Partnership Between the EEU, SCO and ASEAN. Valdai Discussion Club. 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://valdaiclub.com/a/highlights/economic-partnership-between-the-eaeu-sco-and-asean/> (дата обращения: 15.01.2024).

22. Vorobyev V. ASEAN and SCO: Same Traditions and Missions. The Jakarta Post. 2012. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thejakartapost.com/news/2012/01/25/asean-and-sco-same-traditions-and-missions.html> (дата обращения: 17.01.2024).

23. Gatev I., Diesen G. Eurasian encounters: the Eurasian Economic Union and the Shanghai Cooperation Organisation. European Politics and Society. 2016. С. 10. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23745118.2016.1171364> (дата обращения: 19.01.2024).

24. Gatev I., Diesen G. Eurasian encounters: the Eurasian Economic Union and the Shanghai Cooperation Organisation. European Politics and Society. 2016. С. 6-7. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23745118.2016.1171364> (дата обращения: 19.01.2024).

Об авторе:

Мехди Солтани – независимый консультант, Исламская Республика Иран.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Мехди Солтани (2024). Роль ШОС в экономических отношениях в условиях санкций с акцентом на Россию и Иран. 4(6), стр. 59-72

Поступила в редакцию: 03.10.2023

Принята к публикации: 26.10.2023

РОССИЙСКИЙ ВЕНЧУРНЫЙ РЫНОК – СОСТОЯНИЕ, СТРУКТУРА, ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Ларс Флоттронг

ООО «Ю-НИСС»

Аннотация

Состояние российского рынка венчурного капитала можно назвать весьма тяжелым. Если говорить точнее, то венчурный рынок в России демонстрирует рекордное падение и когда он сможет восстановиться пока неизвестно. Объемы инвестиций в российские стартапы также значительно снизились. Вместе с тем возникает вопрос, связана ли такая ситуация с нехваткой свободных денежных средств у населения, нежеланием идти на риск в условиях нестабильной макроэкономической ситуации или же отсутствием интересных, перспективных стартапов, инвестиции в которые могли бы принести существенный доход. В данной статье мы изучим текущее состояние российского венчурного рынка, рассмотрим его структуру и функции инвесторов, проанализируем место и роль стартапа, как основного участника данного рынка, а также определим потенциал развития данного рынка на ближайшую перспективу.

Ключевые слова

Венчурный рынок, стартап, стадия (раунд), инвестор, фонд

ПРЕДИСЛОВИЕ

Генеральный директор Фонда развития интернет-инициатив, Кирилл Варламов описал состояние российского венчурного рынка как крайне тяжелое. А если быть точнее, то следующим образом: «Строго говоря, венчурный рынок в России, в принципе, умер в прошлом году, ну, или, по крайней мере, лежит в коме и не подает признаков жизни. И когда он оживет – неизвестно» [1].

Означает ли данное мнение, что в России умерли технологические инициативы, а если говорить совсем красочно - потенциал, потому что больше никто не хочет вкладывать средства в стартапы и рисковать своими деньгами? Или потому что нет стартапов, в которые стоило бы вложить свои деньги? Или, наконец, даже если перспективные проекты и стартапы, то нет возможности зарабатывать на этом?

Попробуем разобраться и начнем с «классики».

Стартап – это все-таки высокорискованное вложение средств инвестора, которое осознает, что из 10-ти стартапов скорее только один единственный «выстреливает», а то и один из 20-ти [2]. Вот этот единственный успешный стартап должен не только покрывать все убытки по неудачным вложениям в остальные 9 проектов, но и обеспечивать сверхдоходность в целом. Инвестор здесь рассчитывает на быстрый рост компании, масштабирование продукта и, следовательно, стремительный рост оценки компании. Его цель - выход на поздней стадии при максимально высокой оценке стартапа. Таким образом инвестор выходит из компании тогда, когда его первоначальные инвестиции «удорожали» настолько, что он может зарабатывать несколько десятков X. Классический инвестор выходит на средних раундах (А или В), но есть и случаи, когда инвестор дошел и до продажи компании или IPO и заработал несколько сотен X.

Классическая модель в упрощенном виде без расчета размывания доли инвестора выглядит так:

1. Инвестор вложил 1.000 руб. при оценке 1.000.000 руб. и получил 0,1% доли в компании.

2. Через год компания выходит на следующий раунд привлечения, но уже с оценкой 10.000.000 руб. - таким образом, стоимость доли инвестора составляет уже 10.000 руб.

3. Через два года, после следующего этапа стремительного роста, компания опять выходит на раунд привлечения инвестирования при оценке 100.000.000 руб. и стоимость доли инвестора составляет уже 100.000 руб.

4. Таким образом инвестор заработал за 3 года X 100, то есть его вложение увеличилось в 100 раз.

*данный пример только для иллюстрации и не учитывает размывание долей инвестора на каждом инвестиционном раунде.

Инвестор, осознавая риск своего вложения (стартап может не «выстрелить», а идея оказаться не жизнеспособной, в результате чего компания умирает через год-два, тогда инвестор потеряет свои деньги), стремится максимально аккуратно отобрать «свой» проект.

При этом не обязательно, чтобы стартап приносил прибыль. Главное - наращивать бизнес, осваивать новые рынки, набирать обороты. Наверное, одним из лучших примером в мировой практике является компания UBER. Собирая миллиарды долларов инвестиций на всех раундах и выходя на биржу, компания до конца 2022 г. не заработала ни одного доллара прибыли [3].

Или, например, стартап WeWork, специализирующийся на развитии

коворкинга, который добежал до NASDAQ с миллиардными инвестициями, но никогда ничего не заработал и в конце 2023 г. объявил о банкротстве.

СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКОГО ВЕНЧУРНОГО РЫНКА

В России, по оценкам аналитической компании Dsight, количество стартапов стабильно держится на одном уровне - их количество составляет около 13.000 [4].

Российский венчурный рынок, как по количеству стартапов, сделок, чеков, так и по количеству игроков-инвесторов никогда не был среди мировых лидеров. Например, по сравнению с показателями таких стран, как Израиль и США Россия значительно уступает в данном вопросе.

Таким же неоспоримым фактом является и то, что количество сделок и объем инвестиций на российском рынке существенно сократились за последние годы. Данная тенденция началась в 2014 г. и усилилась в 2022 и 2023 гг., за исключением 2021 г., когда после пандемии во всем мире наблюдался невероятный рост объемов инвестиций до 2,5 млрд долларов по причине активизации всей экономической деятельности, в т.ч. инвестиционной [5].

Российское государство по праву может считаться одним из самых передовых в части цифровизации. Где еще можно заключать сделки по покупке недвижимости онлайн, используя уникальную цифровую подпись? Например, в той же Германии, которая пока еще является одним из мировых экономических лидеров, уровень цифровых услуг значительно ниже и решение частных вопросов требует много времени и очень большое количество бумаг, которые необходимо заверить на почтамте с предъявлением паспорта для удостоверения личности. Неспроста правительство Германии только сейчас объявило курс на цифровизацию и уменьшение бюрократии в работе с бизнесом и населением. В частном, потребительском секторе картина в Германии не настолько печальна, но тоже оставляет желать лучшего. В то время как в ежедневном потребительском сегменте уровень рынка сопоставим с российским, конечно, с учетом специфики, уровень цифровых сервисов банковского сектора в Германии уступает российскому как минимум на 5 лет. Это можно объяснить не только тем, что банки в Германии в принципе очень консервативные и не сильно стремятся внедрять новые технологии, но и тем, что российские банки за счет цифровизации стали развивать собственные экосистемы, расширяя список услуг и сферы деятельности. Чего стоит только одна экосистема СБЕРа.

Такая парадоксальная картина объясняется тремя фактами:

1. Структурой игроков-инвесторов на российском рынке.
2. Ограниченным потенциалом роста стартапов на российском внутреннем рынке.
3. Ограниченным объемом инвестиционных средств.

Структура игроков-инвесторов российского венчурного рынка широко известна, и мы не сильно отходим от нее. В России она состоит из следующих направлений:

- корпоративные фонды;
- государственные фонды;
- частные фонды;
- экосистемы и лаборатории;
- частные клубы инвесторов;
- бизнес-ангелы;
- государственные инновационные центры поддержки и кластеры.

Попробуем немного разобраться в тенденциях, особенностях рынка и ролях различных типов инвесторов.

Используя аналитический материал Dsight и Фонда Сколково за 2023 г., можно увидеть стремительный спад объёмов инвестиции: он сократился в 5 раз, а доля иностранных инвестиций сократилось до минимума - всего 3 сделки на сумму 2,6 млн долларов. При этом количество сделок 2022-2023 гг. даже выросло на 23% с 137 до 180 [6].

Таблица 1

Динамика венчурных инвестиций в России, 2023 г.

1) Динамика венчурных инвестиций в России 2023 г.		
Год	Объем инвестиций, млн долл.	Кол-во сделок
2020	672	256
2021	2 528	305
2022	422	146
2023	82	175

Источник: составлено автором на основе данных Dsight.

Если смотреть на распределение сделок и инвестиции по типам инвесторов, то получается достаточно любопытная картина, где частные инвесторы - бизнес-ангелы «занимают» больше четверти рынка как по количеству сделок, так и по объему инвестиций. Для статистики здесь объединены цифры как частных клубов инвесторов, так и классических бизнес-ангелов.

Таблица 2

Распределение инвестиций по типам инвесторов в России, 2023 г.

2) Распределение инвестиций по типам инвесторов в России, 2023 г.		
Тип инвестора	Объем инвестиций, млн долл.	Доля
Private Funds	30,00	37%
Business Angels	22,00	27%
Corporate/ CVC	16,00	20%
State corporations/ funds	8,80	11%
Foreign Investors	2,60	3%
Accelerator*	1,50	2%
Undisclosed	1,09	1%

Источник: составлено автором на основе данных Dsight.

Таблица 3

Распределение сделок по типам инвесторов в России, 2023 г.

3) Распределение сделок по типам инвесторов в России, 2023 г.		
Тип инвестора	Кол-во сделок	Доля
Private Funds	52	30%
State corporations/ funds	39	22%
Business Angels	43	25%
Corporate/ CVC	22	13%
Accelerator*	15	9%
Foreign Investors	3	2%
Undisclosed	1	1%

Источник: составлено автором на основе данных Dsight.

Таблица 4

Распределение чеков по типам инвесторов в России, 2023 г.

4) Распределение чеков по типам инвесторов в России, 2023 г.		
Тип инвестора	Средний чек, млн долл.	Медианный чек, млн долл.
Accelerator*	0,10	0,06
Business Angels	0,52	0,20
Corporate/ CVC	0,73	0,40
Foreign Investors	0,88	0,64
Private Funds	0,58	0,20
State corporations/ funds	0,23	0,04
Undisclosed	1,09	1,09

Источник: составлено автором на основе данных Dsight.

*Accelerator - не стоит рассматривать как «игрока рынка», а как инструмент отбора и «доведения до ума» стартапа для дальнейшего принятия решения инвесторов об инвестициях.

Таблица 5

Распределение чеков по стадиям стартапов в России, 2023 г.

5) Распределение чеков по стадиям стартапов в России, 2023 г.		
Стадия развития стартапа	Средний чек, млн долл.	Медианный чек, млн долл.
Seed-stage	0,32	0,15
Early-stage	0,81	0,44
Late-stage	2,52	3,33

Источник: составлено автором на основе данных Dsight.

По чекам видно, что суммы инвестиций по сравнению с другими рынками весьма скромные. Для сравнения - на венчурном рынке США чеки на поздних раундах доходят до нескольких сотен миллионов долларов [7].

Таблица 6

Распределение сделок по технологиям в России, 2023 г.

6) Распределение сделок по технологиям в России, 2023 г.	
Business Software	26
Healthcare	18
Fintech	16
Edtech	15
Transport and Logistics	12

Источник: составлено автором на основе данных Dsight и Фонда Сколково.

Business Software и Fintech являются приоритетными направлениями у инвесторов, т.к. сферы являются популярными и потребности корпораций в них очень высоки. Healthcare – вызывает достаточно неожиданный интерес, т.к. такие узкоспециализированные направления, как Deep Tech, Healthcare или Agrotech, обычно не пользуются массовым спросом [8].

Попробуем разобраться в «роли» и доли каждой категории игроков-инвесторов, чтобы лучше понимать, чтобы лучше понимать ситуацию на рынке.

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО ВЕНЧУРНОГО РЫНКА

1. Корпоративные фонды.

Корпоративные фонды (КФ) созданы крупными промышленными корпорациями и технологическими компаниями за счет собственных средств.

Первоначальная цель КФ промышленных компаний - найти перспективные решения для собственных нужд. Примером может служить Severstal Ventures, направленный на поддержку и развитие проектов в области новых производственных технологий и материалов. Также стоит упомянуть о Kirov Group Ventures, корпоративном фонде Кировского завода, который фокусируется на промышленных инновациях в области Industry 4.0, Agro Tech & Agricultural machinery, Energy Tech, Big Data & Machinery learning [9]. То есть ориентируется на области, предназначенные для развития собственного бизнеса и собственной линейки продукции, а также оптимизации производства.

При этом данные фонды не против того, чтобы инвестировать средства в «непрофильные» стартапы, если они прошли корпоративные акселераторы и презентовали перспективные идеи и продукты. География инвестиций не была ограничена государственными границами и поиск перспективных стартапов велся по всему миру.

Роль данных фондов на венчурном рынке в 2022-2023 гг. резко сократилась. Причина тому - сокращение экспорта и выручки, и, как следствие, сокращение инвестиционных средств. На сегодня промышленные фонды только точечно действуют на рынке и концентрируются на развитии инвестиций, сделанных ранее. При этом фокус сместился именно к российским компаниям, так как при инвестициях в зарубежные стартапы существует риск ареста и потери

средств ввиду санкций со стороны западных стран.

Корпоративные фонды технологических корпораций, наоборот, в последнее время активизировались, так как ИТ на сегодня является безусловным драйвером жизни и экономики в целом.

В последнее время очень активно проявили себя фонды российских компаний Softline (Softline Venture Partners) или Lanit (Lanit Ventures), ориентированные на проекты в области AI, Cloud Tech или Big Data. Данная тенденция подтверждается и появлением новых корпоративных фондов, которые появились в 2022 г. (Vympelkom - Хайв, МКБ - Izba VC) [10].

Также стоит отметить корпоративные фонды крупных банков, таких как СБЕР, ВТБ или новый фонд МКБ. Данные фонды ориентированы не только на прибыльное капиталовложение, когда предмет инвестирования не интересен для собственной экосистемы, но обещает хорошую доходность, но и на стартапы, которые интересны для собственной экосистемы, но требуют начального финансирования для того, чтобы в дальнейшем стать достойным членом собственной экосистемы.

2. Государственные фонды.

Государственные фонды делятся на федеральные, как, например, Фонд НТИ, ФРИИ, Skolkovo Capital, и на фонды субъектов Российской Федерации, как, например, Moscow Seed Fund или IVF Tatarstan [11].

Если федеративные фонды работают по всей территории России, то фонды субъектов фокусируются преимущественно на содействии и развитии стартапов своих регионов.

Все фонды инвестируют исключительно государственные средства, но прибегают и к формированию пулов с привлечением других структур и фондов для софинансирования. При этом сами фонды, имея существенную свободу действий при отборе проектов и их оценке, если раньше рассматривали весь спектр потенциальных стартапов, то сейчас ориентируются на государственно значимые проекты и существующие инвестиции.

Если в период до 2022 г. государственные фонды наравне с частными и корпоративными фондами работали на рынке, то сегодня наблюдается спад. Согласно уже реализованным инвестициям, можно заметить, что сегодня существенно сократилось количество потенциальных покупателей долей, снизилась оценка объема долей, то есть актива, и уменьшились возможности успешного выхода. Также государственные фонды проходят этап трансформации, сокращая грантовые программы.

Региональные фонды все еще проявляют активность, а от государственных фондов, несмотря на сформулированные задачи по содействию стартапам и развитию рынка, сегодня не стоит ожидать новых крупных инициатив и больших инвестиций.

Отдельно стоит отметить венчурный фонд Сколково (Skolkovo Capital). Так как он является частью экосистемы Сколково, то перспективы правильных инвестиций, с учетом множества программ поддержки и содействия стартапам, немного более радостные. К тому же выбор компаний для инвестирования достаточно большой (на январь 2024 г. составляет более 3900 компаний).

3. Частные фонды.

Вопреки всем экономическим прогнозам, в России появляются новые фонды. Только в 2022-2023 гг. в России появилось более 10-ти новых частных фондов, которые в дополнение к уже хорошо развитому сегменту частных фондов в России дают дополнительный потенциал для развития стартапов [12].

Создателями новых частных фондов выступают в основном крупные российские бизнесмены, такие как Андрей Кривенко, основатель компании «Вкус Вилл» или, например, Андрей Ольховский, совладелец «Автодома»,

которые приглашают партнеров и единомышленников для формирования инвестиционного портфеля. Данная тенденция свидетельствует о том, что в России у крупного частного бизнеса накопился большой объем свободных средств и что желание инвестировать эти средства именно в перспективные проекты только растет. Конечно, свою роль здесь играет и текущая политическая и экономическая ситуация, когда размещение свободных средств за границей небезопасно, а внутренний рынок все-таки обещает вполне интересные перспективы.

С учетом изменений в инвестиционной активности на рынке частные фонды еще больше перехватили инициативу и проявляют наибольшую активность по количеству сделок.

а) «старожилы» рынка исторически преимущественно инвестировали в иностранные стартапы, так как шансы на быстрый рост, масштабирование и выход на новые рынки были (и есть) существенно выше;

б) инвестиции на начальной стадии сократились в пользу инвестиций на средних стадиях, когда стартап уже показывает устойчивой рост и даже прибыльность;

в) наблюдается тенденция перехода к дивидендной модели инвестиций, когда для оценки в расчет берется прибыль компании и возможность возврата инвестиций, как комбинация получения дивидендов и будущей продажи приобретенной доли, но по меньшей мере X кратного роста, по сравнению со стандартной моделью венчурного инвестирования;

г) чеки существенно сократились, отсутствие крупных сделок ввиду осторожности фондов в текущей политической и экономической ситуации;

д) преимущество отдается технологическим стартапам, которые обещают либо высокотехнологичное решение с очень широким спектром применения, либо узконаправленные решения, где бизнес-применение и, соответственно, доходность, четко предсказуема.

С учетом ухода иностранных инвесторов, в ближайшее время рынок может ожидать дальнейшую активизацию именно частных фондов, так как с одной стороны и средства есть, и, с другой стороны, желание профинансировать перспективные проекты.

4. Экосистемы и лаборатории.

В общепринятой практике экосистемы и внутрикорпоративные лаборатории не выделяются в отдельную категорию. Но с учетом специфики российского рынка их стоит все-таки рассматривать по отдельности.

В последние годы существенно возросла роль внутренних корпоративных стартап-акселераторов и лабораторий. С началом эпохи создания экосистем, для расширения портфолио предлагаемых услуг и продуктов, корпорации начали не только проводить мониторинг рынка относительно интересных стартапов и решений, но и целенаправленно создавать внутреннюю структуру «выращивания» и развития новых продуктов. Компании при этом обращают внимание на совсем ранние стадии стартапов, и предлагают внутри своей структуры возможности для разработки и развития продукта, его пилотирования и успешного внедрения для использования в экосистеме.

Форма инвестирования реализуется как в классическом (но не сильно афишированном) виде или в проектом финансировании с монопольным правом применения интеллектуальных прав, так и в «простом поглощении», то есть покупке стартапа. При этом корпорации идут по пути параллельного развития, используя как внутренние ресурсы для разработки, так и стартапы из таких лабораторий.

Самыми передовыми лидерами рынка безусловно можно назвать СБЕР, МТС, Яндекс, Тинькофф. Другие игроки (операторы связи,

социальные сети, почтовые сервисы, банки) сильно уступают, но стараются создавать свои ниши и собственные экосистемы с необходимым набором комплиментарных услуг для улучшения конкурентоспособности.

Очевидный минус для стартапа заключается в том, что, становясь частью такой экосистемы, несмотря на все «привилегии» и возможности, «обратного билета» уже нет, а монетизация продукта зависит исключительно от успеха самой экосистемы. Таким образом, существует предел развития и отсутствие возможности самостоятельного выхода на новые рынки, так же как и шанс хорошо зарабатывать на своем продукте, - это плата за комфорт и инвестиции со стороны экосистемы.

Также стоит отметить, что крупные экосистемы создают не только внутрикорпоративные структуры для развития стартапов, но и собственные фонды для венчурных инвестиций, используя параллельные опционы для инвестиций в будущее, например, фонд МТС – MTS AI и уже упомянутый фонд компании Yumpelcom - Хайв.

5. Частные клубы инвесторов.

Частных клубов инвесторов в России достаточно много. Они представляют собой клубы по интересам, где членом может стать любой желающий, заплатив небольшой ежегодный взнос (от 150.000 руб.). В таких клубах собираются как эксперты в области венчурного инвестирования, так и бизнесмены, не обладающие особыми знаниями в части стартапов, или просто люди с достаточным собственным капиталом и желанием его успешно во что-то вложить. Основная цель клубов - набрать необходимую сумму инвестиций за счет отдельных чеков членов клуба. При этом чек может быть как совсем маленький (10.000 долларов), где пул членов клуба состоит из 50 человек с общей суммой сделки в 500.000 долларов, так и из достаточно больших сумм по 100.000 долларов от 10–20 членов, что позволяет набрать таким образом весьма значительную сумму сделки в несколько миллионов долларов. Среди известных клубов можно назвать Синдикат, United Investors, СОБА [13].

Клубы обучают своих членов, предоставляют возможности общения и обмена опытом. Зачастую руководителями клубов являются бывшие топ-менеджеры фондов и финансовых структур либо успешные «стартаперы», которые когда-то сами начинали с создания своего продукта, смогли его развить, а в последствии успешно реализовать.

Среди членов также встречаются и владельцы компаний, которые выросли на стартапах.

Клубы открыты для заявок на финансирование и инвестиции со стороны стартапов. Они собирают и отбирают интересные проекты и предлагают их вниманию своих членов, проводят свои питч-сессии, акселераторы. Для определения потенциала проекта часто собирают мнение членов-экспертов, обеспечивая таким образом не только объективность, но и экспертную модель оценки потенциала и рисков.

Широкому кругу общественности такие частные клубы инвесторов неизвестны, но они играют существенную роль на российском венчурном рынке и в последние 2 года даже перехватили значительную долю инвестиций.

Объяснение простое - инвестировать свободные средства больше некуда. Если раньше можно было купить акции и ценные бумаги как внутри страны, так и за рубежом, вложить деньги в иностранный бизнес или просто держать деньги на счетах в Швейцарии, то сегодня самое безопасное (с точки зрения сохранности своих средств) решение - держать деньги в России и вкладывать их в перспективный бизнес. С учетом большого количества случаев, связанных с блокировкой счетов в иностранных банках, отрицательного отношения к российскому бизнесу и, несмотря на состоятельность членов клубов, достаточно ограниченные

возможности, такое решение вполне последовательно и логично.

Однако в жизни клубов также наблюдаются заметные изменения. Если раньше любой стартап с хорошей идеей мог рассчитывать на успех и привлечение инвестиций клуба, проходя акселератор или отбор, то сегодня большим интересом у членов клуба пользуются продукты, направленные на технологические аспекты: AI, Deep Tech, Bio Tech, FinTech, Agri Tech. А также на продукты, направленные на увеличение промышленной эффективности, если потенциальный круг «клиентов» и потенциал вложений уже понятны.

Кроме того, частные клубы также перешли к дивидендной модели, рассматривая предложенные проекты с точки зрения прибыльности и роста капитала. Совсем «юным» стартапам, без опробованного продукта и доказанного MVP в частных клубах сложно найти инвестиции.

Сами клубы также изменили свою стратегию по оценке потенциала стартапов. Если раньше одним из ключевых аспектов и требований к стартапу был выход на зарубежные рынки, наличие потенциала масштабирования бизнеса за границей, успешное прохождение иностранных акселераторов и перспективы привлечения больших чеков у иностранных фондов и инвесторов, то сегодня больше смотрят на реальную бизнес-модель получения прибыли в России и возможности ее перепродажи крупному игроку именно с российского рынка. Все это влияет на «аппетит» инвестора, так как сегодня доходность ниже, чем еще пару лет назад, но эта доходность является реальной и она все-таки выше, чем обычный вклад в банке.

6. Бизнес-ангелы.

Если о частных клубах инвесторов известно достаточно узкому кругу лиц, то о бизнес-ангелах знают еще меньше. Это происходит, с одной стороны, потому что сами бизнес-ангелы стараются не афишировать свое участие в проектах, а с другой – потому что инвестиции почти всегда конфиденциальны и очень редко попадают в публичную статистику.

Роль бизнес-ангела состоит не только в предоставлении инвестиций в обмен на долю в стартапе, но и в оказании помощи основателям (фаундерам). Это может быть связано с активным участием бизнес-ангела, имеющего необходимый опыт и обладающего экспертными знаниями, а также предоставлением возможностей для пилотирования продукта либо правильного внедрения на рынок. При этом бизнес-ангел может также выступать официальным советником, используя свой собственный имидж для продвижения продукта стартапа.

Но ошибочно полагать, что бизнес-ангелы действуют в одиночку. Зачастую они объединяются для сбора крупных чеков инвестиций, а иногда даже действуют совместно с институциональными инвесторами, которые также входят в проект либо дают необходимый импульс для дальнейшего привлечения инвестиций уже со стороны венчурных фондов. Один из таких примеров - «Бери заряд», где участвуют и бизнес-ангелы, и компания Quantum-A. Государственные инновационные центры поддержки и содействия развитию технологий и технологические кластеры.

Данную категорию стоит рассмотреть отдельно, поскольку это уникальное решение: государство, выделяя значительные средства, способствует развитию стартапов и инновационных решений.

В России были созданы многочисленные региональные и федеральные технологические кластеры (ИТК), центры содействия развитию стартапов, технопарки и др. (Сколково, Московский инновационный кластер, Иннокам Татарстан и др.) В рамках таких кластеров стартапам предоставляются место (помещение, производственные площадки, лаборатории) и льготные условия налогообложения, субсидии и возможности получения разных грантов. Более того, для членов таких

кластеров упрощают процесс получения кредитов от коммерческих банков, предоставляют возможности участия в государственных программах и пилотирования продуктов в государственных структурах или корпорациях.

Кластеры организуют выставки и презентации для своих резидентов, берут на себя задачи по административной поддержке, предоставляя услуги по ведению бухгалтерского учета, подготовке отчетности, получению патентного права и различных консультаций по ведению бизнеса.

Безусловно, отдельное место здесь занимает Сколково. Резидентам Сколково не только услуги, приведенные выше, но и целую инфраструктуру самого современного кластера. Специально для резидентов были разработаны программы соинвестирования и субсидирования пилотных проектов (до 70% стоимости проекта компенсируется заказчику), компенсации расходов на продвижение продуктов в промышленных масштабах, участие в выставках и продвижение бизнеса за рубежом. Также для резидентов Сколково была разработана программа возмещения инвестиций бизнес-ангелам в размере до 20 млн рублей, которая позволяет успешно привлекать частный капитал для своих стартапов.

Количество резидентов ежегодно возрастает (на январь 2024 г. - более 3900 компаний), но и ожидания к «дивидендам» со стороны государства растут. На 2024 г. Сколково сформулировало план по увеличению совокупной выручки всех компаний-резидентов до 550 млрд рублей [14]. Планка очень высокая, но со слов экспертов рынка реализуемая, поскольку для этого есть все условия и предпосылки.

СТАРТАПЫ

Анализируя структуру российского рынка венчурных инвестиций, конечно, нельзя пройти мимо основного игрока - стартапов.

Количество стартапов, как отмечалось ранее, стабильно держится на одном уровне. Это говорит о том, что убыль заменяется новыми идеями, проектами и технологическими решениями. При этом российские стартапы проявляют себя на рынке (рынках) весьма неплохо. Среди таких компаний стоит выделить: Truv, Apron, Polyn Technology, Careerist, Qummy, Whizz, «Бери заряд!», HR Link, Parkly и AppMagic [4]. Однако, проводя оценку данных стартапов, стоит учитывать следующие особенности:

1. Из 10-ти самых перспективных стартапов только 4 действительно российские - «Бери заряд!», Qummy, HR Link, Parkly. Остальные 6 являются иностранными стартапами с «российским следом».

2. Если у стартапов «Бери заряд!», Qummy и Parkly есть потенциал для выхода на другие рынки («Бери заряд!» уже успешно работает на рынках СНГ), то HRlink исключительно ориентирован на российский рынок и потенциал его развития вверх четко ограничен. «Иностранные стартапы» изначально ориентированы на международный рынок и имеют все шансы для дальнейшего роста.

3. Все стартапы начали свой путь, имея существенный собственный капитал, который позволил не только разработать перспективное решение, но и успешно пилотироваться.

Шансы и перспективы развития российских стартапов на то, чтобы «добежать» до миллиардных оценок в долларах США следует оценить с некоторой осторожностью. Стоит объяснить почему:

а) Только при наличии «хорошего» стартового капитала есть шансы расти и развиваться, показать достойный MVP и возможности масштабирования бизнеса.

б) Для привлечения инвестиций необходимо продемонстрировать хорошую доходность бизнеса, так как инвесторы стали уделять больше внимания дивидендной модели, на стадиях pre-seed и seed сейчас у

инвесторов наблюдается их ждут большие перспективы в части инвестиций наблюдается сдержанность. Стартапам не хватает возможностей для поиска первоначальных инвестиций с целью разработки продукта. В этой связи многие перспективные решения «умирают еще в том же гараже, в котором они родились».

с) Если решение и продукт в России хорошо себя проявил и успешно развивается, то нет никаких гарантий, что такой же успех ждет стартап и за границей. А выход на новые, в первую очередь, западные рынки - это мечта каждого фаундера, потому что там их ждут большие перспективы в части инвестиций. Причиной тому послужило то, что с одной стороны иностранные рынки значительно отличаются от российского рынка в части потребительских предпочтений (за границей сервис зачастую не отвечает требованиям целевого рынка), при этом ориентация на покупателя и позиционирование на рынке «по-русски» за границей не работает.

d) К российским стартапам очень скептическое, даже можно сказать недружелюбное отношение. Иностранные фонды и инвесторы отказываются инвестировать в стартапы, у которых основной бизнес расположен в России. Существует достаточно примеров того, когда стартап, выходя за пределы России, успешно проходит акселератор в США и привлекает внимание инвесторов, но когда при due diligence выясняется, что основной бизнес расположен в России, интерес пропадает. Не важно и то, что стартап зарегистрирован за границей и фаундер перевел туда свои основные активы. В результате стартап оказывается не своим (поскольку он американский) и не чужим (для иностранцев он русский). Существует пример того, что стартап лишился таким образом не только возможностей привлечения инвестиций из-за границы, но и поддержки в России из-за того, что он стал «американским».

e) Время «преимущества первого хода», поиска уникальной ниши и возможности превзойти конкурентов и лидеров рынка скорее всего ушло и только в редких случаях (например, InDriver или «Бери заряд!») фаундеры нашли решение, которое действительно «выстрелило». Можно предположить, что таких успешных стартапов, как City Mobil, 2GIS, Samokat мы уже не увидим, так как рынки пополняются конкурентными решениями со стороны экосистем [15]. Подобного рода единороги развиваются как в глубину, так и в ширину своих сервисов, не давая возможности другим компаниям стать достойным конкурентом.

С другой стороны, чрезмерный пессимизм тоже не уместен, так как в России, с учетом изменений в технологических трендах и наличия хорошо развитой базы для поддержки перспективных идей и проектов появляются новые возможности для развития в сфере Deeptech, Industry Tech, Med Tech или Agro Tech. Свою существенную роль здесь вносят кластеры и технологические хабы, которые предоставляют поддержку стартапам и базу для развития.

QUO VADIS?

Пациент в коме? Скорее всего нет, у него тяжелый грипп.

Венчурный рынок России, с учетом всех экономических и политических проблем, проходит стадию трансформации, можно даже сказать, стадию переоценки ценностей.

Инвестиционная активность резко снизилась со стороны государственных и корпоративных фондов, но при этом создаются новые частные фонды, благодаря чему частные инвесторы смогли перехватить эстафету. Экосистемы разрабатывают и внедряют все больше и больше новых технологических решений, выводят свои сервисы на новый

качественный уровень.

Можно ожидать, особенно от частных инвесторов и бизнес-ангелов, что они будут инвестировать в ранние стадии стартапов, так как потенциал зарабатывать маленькими чеками в данном случае выше, на поздних стадиях с более крупными инвесторами и фондами. Также мы увидим, что количество денег на раундах уменьшается.

Выход за границы России и успешное развитие на международных рынках, не закрыт, но требует адаптации стратегии развития. Если фаундер изначально ориентирован на международный рынок, то ему стоит с самого начала учитывать потребности и иностранный спрос в своем продукте и развивать его как уникальный, легко адаптируемый под разные предпочтения. То есть его продукт должен быть настолько перспективный, что и он сможет найти свое место и на других рынках. Вариант разработки исключительно российского решения и последующий выход за рубеж, как показал опыт, не работает.

Фаундерам также стоит учесть, что из-за наличия паспорта будет сложно привлечь инвестиции из-за границы. Поэтому в качестве предложения можно рассмотреть выход на зарубежный рынок на ранней стадии с созданием отдельного неаффилированного юридического лица и развивать продукт параллельно с российским решением. Возможности, которые предоставляет синергия Prod Dev и cross-border для пилотирования при этом все равно можно использовать для развития своего технологического продукта. Первые успешные опыты есть. Особую роль здесь сыграют частные фонды, которые не подвержены санкциям и могут поддержать проект сами либо через свои «нетворк» и стартапы как в России, так и за рубежом.

Fin Tech, Retail Tech и E-Com остаются фаворитами у инвесторов. Также, с учетом ухода западных решений, можно ожидать и большой интерес в области Business Software.

Но особое внимание стоит уделить новым трендам в области разработки решений Deep Tech, Industry Tech, Bio или Med Tech [16]. Разработка таких решений существенно отличается от классических решений стартапов - они имеют долгий технологический цикл разработки и «становления», требуя при этом значительные капиталовложения. Инвестор, в отличие от Fin Tech, здесь не видит быстрой прибыли и результата, даже если разработка очень перспективная и потенциально востребована – в итоге она может оказаться никому не нужна. В целом данные компании даже нельзя отнести к классическим стартапам, так как в данном секторе разработка продукта требует больше времени, существуют специфические условия для пилотирования, продукт может быть востребован только узкому кругу потребителей и создание MVP в виде некоего прототипа может быть очень дорогим результатом разработки [17]. Хотя именно для таких решений технологические кластеры и центры по всей стране дают возможность развиваться за счет поддержки, в том числе связанной с предоставлением площадок для пилотирования и апробирования продукта.

Можно ожидать, что направления деятельности, подразумевающие наличие решений с длительным циклом разработки, будут развиваться в кластерах и технологических хабах, тогда как классические стартап-решения находят поддержку в частном секторе венчурного рынка.

За последние годы государством было сделано многое для создания транспарентных предпосылок, способствующих бизнесу, в правовом поле. Государство принимает активное участие как в рамках программы цифровизации экономики и собственных сервисов, так и в сфере поддержки бизнеса. Также стоит напомнить, что государство через свои фонды и программы поддержки выступает в качестве инвестора, заказчика

и потребителя решений стартапов.

Однако не хватает стимулирующих решений для частных инвесторов. Частный инвестор действует исключительно на свой страх и риск, не имея возможности принимать налоговые льготы и вычеты в случае потери инвестиций [18]. В данном случае хорошей инициативой можно назвать Программы по возмещению части инвестиции Сколково, но она ограничена и не покрывает весь рынок. Еще одним решением могло бы стать микрофинансирование начинающих стартапов, обладающих ясным планом и понятным решением, через банковскую систему, по льготным условиям и без поддержки со стороны фаундера. Финансирование банками в рамках поддержки микробизнеса, к сожалению, для начинающих стартапов зачастую является непосильной задачей, так как банки при оценке рисков и возможностей возврата заемных средств не готовы предоставлять займы под «только хорошие идеи».

2024 год обещает быть очень интересным и среди экспертов ожидается оживление венчурного рынка в России, включая выходы технологических компаний на IPO [19]. Инвестиционные средства имеются, желание инвестировать есть и предмет инвестиции в виде существующих и новых решений тоже есть. Остается только свести всех участников, доработать привлекательность частного инвестирования со стороны законодателя, и пациент очень быстро встанет на свои ноги.

БЛАГОДАРНОСТЬ

При подготовке материала была оказана поддержка со стороны Фонда Сколково и команды компании Dsight.

Коллеги, большое спасибо за статистический материал, а также критическую, экспертную оценку и советы!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ведомости. Кирилл Варламов: «Венчурный рынок в России, в принципе, в коме». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2023/06/13/979865-venchurnii-rinok-v-rossii-v-kome?ysclid=ls0qbctrjb970615304> (дата обращения: 13.01.2024).
2. Annual Report 2022. [Электронный ресурс]. URL: [2022-annual-report.pdf](https://www.daight.com/annual-report-2022) (дата обращения: 15.01.2024).
3. ТАСС. Стартапы «Сколково» привлекли более 1 млрд частных инвестиций в 2023 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19631311> (дата обращения: 18.01.2024).
4. VC.RU. Объем венчурных инвестиций в российские стартапы сократился в десять раз за первую половину 2023 года - Dsight. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/money/888203-obem-venchurnyh-investitsiy-v-rossiyskie-startapy-sokratilsya-v-desyat-raz-za-pervuyu-polovinu-2023-goda-dsight?ysclid=lr0k66z2b5385598316> (дата обращения: 25.01.2024).
5. Московский инновационный кластер. Венчурные фонды. [Электронный ресурс]. URL: <https://i.moscow/ventures?ysclid=lqwd0itm ux221317408> (дата обращения: 19.01.2024).
6. VC.RU. Объем венчурных инвестиций в российские стартапы сократился в десять раз за первую половину 2023 года - Dsight. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/money/888203-obem-venchurnyh-investitsiy-v-rossiyskie-startapy-sokratilsya-v-desyat-raz-za-pervuyu-polovinu-2023-goda-dsight?ysclid=lr0k66z2b5385598316> (дата обращения: 25.01.2024).
7. Forbes. 10 самых перспективных стартапов с российскими основателями – рейтинг 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/502871-10-samyh-perspektivnyh-startapov-s-rossijskimi>

osnovatelami-2023-rejting-forbes?image=476386 (дата обращения: 17.01.2024).

8. Ведомости. Кирилл Варламов: «Венчурный рынок в России, в принципе, в коме». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2023/06/13/979865-venchurnii-rinok-v-rossii-v-kome?ysclid=ls0qbctrjb970615304> (дата обращения: 18.01.2024).

9. Forbes. В России запустили 10 венчурных фондов за два года. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/501068-v-rossii-zapustili-10-venchurnyh-fondov-za-dva-goda?ysclid=lqwd34z75n373382846> (дата обращения: 20.01.2024).

10. TopInvest Russia. Все венчурные фонды России. [Электронный ресурс]. URL: <https://topinvestrussia.ru/funds/?ysclid=lqwdihhcf2237701083> (дата обращения: 20.01.2024).

11. РБК. Тренды. Кто вошел в топ самых активных венчурных фондов России за 2021 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/626a37239a794752c3ac4ba4> (дата обращения: 20.01.2024).

12. VC.RU. От венчура до бизнеса. 17 частных клубов инвесторов, где можно найти проекты, инвестиции или знания. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/money/247445-ot-venchura-do-biznesa-17-chastnyh-klubov-investorov-gde-mozhno-nayti-proekty-investicii-ili-znaniya?ysclid=lqwdo4m4m8118871588> (дата обращения: 20.01.2024).

13. Baza.VC. Венчурный индекс 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://baza.vc/venture2023?ysclid=lqwdrc9neb168246029> (дата обращения: 20.01.2024).

14. RB.RU. «Российскому предпринимателю не надо выходить из зоны комфорта: он туда не входил». Венчурные итоги 2 квартала-2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/longread/vc-report-2q-23/?ysclid=lr0jtt2hjn949072832> (дата обращения: 23.01.2024).

15. VC.RU. 50+ венчурных фондов с российскими корнями, которые инвестируют в стартапы в 2022 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/money/502175-50-venchurnyh-fondov-s-rossiyskimi-korniyami-kotorye-investiruyut-v-startapy-v-2022-godu?ysclid=lqwct3d3r0389873004> (дата обращения: 19.01.2024).

16. Statista. Startups in Russia – statistics & facts. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/topics/7574/startups-in-russia/#topicOverview> (дата обращения: 26.01.2024).

17. РБК. Тренды. На паузе: как венчурный рынок России провел 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/65857c9b9a79478e92dce749> (дата обращения: 26.01.2024).

18. Инновационный кластер. Итоги и тенденции Российского рынка стартапов за 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://icluster23.ru/news/federalnye/itogi-i-tendentsii-rossiyskogo-rynka-startapov-za-2023-god/?ysclid=lr0mgsoxzo808132675> (дата обращения: 27.01.2024).

19. Агентство инноваций Москвы. Венчурный рынок России. 9 месяцев 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture+Funding_Russia_3Q+2023.pdf/ (дата обращения: 28.01.2024).

Об авторе:

Ларс Флоттронг – бизнес-консультант ООО «Ю-НИСС», Федеративная Республика Германия.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Ларс Флоттронг (2024). Российский венчурный рынок - состояние, структура, особенности и перспективы. 4(6), стр. 73-87

Поступило в редакцию: 30.10.2023

Принято к публикации: 13.11.2023

ПЕРЕГОВОРЫ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Калюжный Евгений Геннадьевич

Аннотация

Статья посвящена актуальной проблеме - стратегиям эффективного ведения переговоров для достижения оптимальных результатов в современном контексте. В данной статье особое внимание уделено важности навыкам, которые используются в переговорах для достижения максимально положительного результата. Тема переговоров также дополняется рассмотрением разнообразных стратегий и методик, предложенных специалистами, учеными и бизнес-консультантами в данной сфере. В статье представлены выводы экспертов, ведущие к благополучному исходу переговоров, которые были сформулированы на основе значительного опыта. Помимо этого, статья раскрывает суть использования новых технологий, а именно искусственного интеллекта, в переговорном процессе в качестве ключевого компонента в оценке рисков. В статье также выделяется важность анализа психологического состояния переговорщика для понимания целей и общей стратегии для определения оптимального подхода к ведению переговоров. В результате важность грамотного анализа переговорной ситуации и поведения переговорщика в разнообразных контекстах выделяется как ключевой элемент успешного ведения переговоров. Таким образом, основной идеей предложенной статьи является поиск оптимальной стратегии для ведения переговоров.

Ключевые слова

Переговоры, стратегия, методы, подходы, искусственный интеллект, ценность, психологический фактор.

На протяжении многих лет было опубликовано множество книг, проведено исследований и тренингов, направленных на развитие конкретных навыков и знаний, необходимых для успешного ведения переговоров. Этот обширный объем работы подчеркивает важность и сложность процесса переговоров, а также стремление людей к совершенствованию в данной сфере.

Внимание к теме переговоров постепенно менялось - сначала переговоры воспринимались в контексте обсуждения глобальных военных ситуаций, торговых сделок между корпорациями, межгосударственных соглашений. Во всех этих случаях речь шла о вовлечении в переговорный процесс больших групп людей или даже стран. Затем внимание постепенно сместилось на самого человека - участника переговорного процесса - переговорщика. Начали использоваться психологические подходы к анализу поведения людей во время переговоров, разрабатываться личные методики развития переговорных навыков. Стали актуальными как навыки аргументации и ораторского искусства, методики психологического влияния на оппонентов, так и способности к своевременному сбору и анализу информации, оценке и прогнозированию рисков [1]. Сегодня мы наблюдаем консолидацию методов и подходов, направленных на подготовку и ведение переговоров, где на первый план выходят не технические навыки, а глобальное видение проблемы, а также принципы и ценности, которыми руководствуются переговорщики.

Рассмотрим базовые этапы любого переговорного процесса, будь то покупка недвижимости или освобождение заложников у сомалийских пиратов. Самые распространенные модели включают в себя этап подготовки, выработки переговорной позиции, подготовки своего альтернативного варианта, этап торга, включающий обмен уступками, и в заключении - фиксацию договоренностей [2]. Но что происходит с менее значимыми и однообразными переговорами, например в области продаж или закупок, где важно не только получение максимально выгодных условий, но и скорость заключения соглашений. В большинстве случаев переговорщики стараются держаться своей, уже отработанной модели поведения, что приводит к неминуемым промахам из-за потери гибкости и стратегического видения.

Влияние технологий в области скоростного сбора большого массива данных и анализа собранной информации, скорости расчета возможных вариантов и оценки рисков, казалось бы, должно быть всегда позитивным. Однако наличие информации не является достаточным фактором для конечного успеха. Умение принимать решения, основываясь зачастую не столько на имеющейся информации, но и на тех принципах, которые являются для переговорщика базовыми - вот что дает максимальный вклад в финальный результат [3].

Какие же ценности у успешных переговорщиков определяются как самые важные? Бизнес-консультант и специалист в области поведенческой психологии Саймон Синек сформулировал свой подход к выработке ценностей. Отвечая на вопрос: «Почему вы делаете то, что вы делаете?», можно выделить наиболее фундаментальные и важные ценности [4]. Отрицательный ответ на этот вопрос свидетельствует, как правило, об отсутствии осознанного и долгосрочного подхода не только к переговорам, но и к жизни в целом. В своих исследованиях Саймон Синек пришел к выводу, что имея четко сформулированные ценности как ответ на вопрос «почему?» и коммуницируя с окружающими, вы сможете продемонстрировать свою четкую позицию в отношении вашей стратегии ведения дел. В истории нескольких крупнейших компаний, которые анализировал Саймон Синек, этот подход позволил создать целевую аудиторию потребителей и бизнес-партнеров с высокой степенью

лояльности. Все это благодаря тому, что всем заранее были понятны цели и мотивация компании, что особенно важно в кризисные времена [5].

Сегодня во время экспоненциального развития технологий и их быстрого проникновения во все сферы жизни ожидалось появление новых моделей переговорного процесса. Однако наиболее активно внедряется и используется модель, разработанная еще в середине прошлого века. Речь идет о теории игр и равновесии Нэша, а также об экономической модели соглашений ВТО, построенной на этом методе. Занимаясь практическим применением теории игр Джона Нэша, его соратник, Томас Шеллинг исследовал модель разрешения конфликтов (известную впоследствии как модель ядерного сдерживания во времена холодной войны, которая использовалась США на протяжении более сорока лет) [6]. Оба ученых получили за свои разработки Нобелевскую премию в области экономики [7].

Равновесие Нэша - набор стратегий в переговорах, когда ни один из участников не может улучшить свою позицию, изменив стратегию, если другие участники своих стратегий не меняют. Это равновесие не дает максимальной выгоды для кого-то одного, оно позволяет прийти к оптимальному решению для всех [8].

Ценность такой модели поведения в переговорах проявляется при планировании долгосрочных отношений и совместной деятельности. Выиграть сегодня любой ценой и больше не иметь дела с последствиями этой сделки - такое краткосрочное и заведомо высоко рискованное поведение становится все менее популярным на практике. Большинство участников любых переговорных ситуаций - в бизнесе, обществе, семье или в политике - стремятся к прогнозируемости и стабильному развитию.

В книге Томаса Шеллинга «Стратегия конфликта» рассматриваются случаи конфликтных ситуаций - внезапное нападение или угроза нападения, влияние всеобщего недоверия и фактор случайности, принуждение к исполнению обязательств и парадоксы стратегического преимущества [9]. Сейчас эти исследования имеют не только историческую ценность, анализируя опыт прошлых геополитических конфликтов, но и уникальную ценность для применения в любой из сложных неоднозначных ситуаций в процессе переговоров. Грамотный анализ переговорной позиции каждой из сторон, оценочный и аналитически сверенный с фактическими данными, позволяет построить модель для прогнозирования хода переговорного процесса и выработки нескольких стратегий поведения [10].

Однако, помимо экономической оценки переговорных позиций, предложений и контрпредложений, уступок и продуманных сценариев, нельзя упустить крайне важный психологический фактор. Как показывает практика, не имея сильной переговорной позиции в начале переговоров и рычагов влияния на другую сторону, тот, кто хорошо понимает влияние эмоционального и психологического состояния переговорщика (пока в переговорные процессы вовлечены люди, а не машины, так будет всегда), будет в состоянии повернуть ситуацию в свою пользу [11]. Эксперт-исследователь в области переговоров Гэвин Кеннеди в своей модели ведения переговоров предлагает оценивать наблюдаемое поведение переговорщика с точки зрения различных цветов - красный, синий или фиолетовый. «Красное» - явно агрессивное поведение с попыткой получить максимальный результат в ущерб взаимоотношениям, «синее» - наоборот, поведение, при котором предпочтение отдается взаимоотношениям, а не результату, и «фиолетовое» - идеальное сочетание, при котором достигается максимальный результат с возможностью сохранения отличных взаимоотношений с участниками переговоров [12]. Гэвин Кеннеди предлагает протестировать использование следующего

сценария поведения в переговорах - на протяжении продолжительного переговорного процесса менять «цвета» своего поведения для того, чтобы прийти к наилучшему для себя результату. Ограниченность поведенческого паттерна, предполагающего принятие решений на основе «красного» или только «синего» цвета, приведет к проигрышу.

Использование искусственного интеллекта (ИИ) позволяет повысить эффективность переговорного процесса при совершении коммерческих сделок, в рамках которых заведомо сложные модели, способные повлиять на большие группы людей, не применяются [13]. Достоверной статистики устойчивого применения ИИ в ходе всего переговорного процесса пока недостаточно. Сегодня становится очевидным, что без создания полной модели психологического образа человека невозможно сравнить его с машиной. Одним из примеров ограничения внедрения ИИ в чувствительные области принятия решений является страх. Человек подвержен страху, машина оценивает лишь риски. Страх, как очень сильное и не всегда объяснимое чувство, иногда может быть результатом физиологического состояния конкретного человека.

Переговоры - это постоянный поиск лучшего с учетом соблюдения интересов других сторон. Не имея таких качеств, как сострадание, смирение, честность, справедливость, смелость, умение владеть собой, не получится прийти к наилучшему результату. Лучший переговорщик или целая команда переговорщиков должны обладать этими качествами в первую очередь. Аналитические выкладки или оцифрованные модели и сценарии поведения являются лишь инструментами, облегчающими переговорный процесс.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сейранов С.Г., Богомолова М.Н. Переговорный процесс как инструмент установления деловых связей // Ученые записки университета Лесгафта. 2015. №5(123). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peregovornyy-protsess-kak-instrument-ustanovleniya-delovyh-svyazey> (дата обращения: 11.02.2024).
2. Доминьяк В.И. Психология и педагогика. Внешние коммуникации в организациях: переговоры и продажи: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политехнического ун-та. 2005. С. 51.
3. Чернышев Б.В. Методы анализа и принятия решений в условиях неопределенности и риска: Учебное пособие. М.: Юрайт. 2020. С. 176.
4. Sinek S. Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Penguin Publishing Group. 2009. p. 270.
5. Chaffey D. Golden Circle model: Simon Sinek's theory of value proposition: start with why. Available at: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-value-proposition/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/> (Accessed 01 January 2024).
6. Chen J. Nash Equilibrium: How It Works in Game Theory, Examples, Plus Prisoner's Dilemma. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/n/nash-equilibrium.asp> (Accessed 05 January 2024).
7. Nash J. Non-cooperative games. Princeton University. 1950. P. 52.
8. Лапина Я.С. Современные аспекты использования равновесия Нэша // Экономика и социум. 2015. №6-4 (19). [Электронный ресурс]: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-ispolzovaniya-ravnovesiya-nesha> (дата обращения: 07.02.2024).
9. Schelling T. The Strategy of conflict. London, England: Harvard University Press. 1960. p. 309.
10. Ющенко Д.В. Переговоры, которые мы ведем. Часть 1.

[Электронный ресурс]. URL: https://www.b17.ru/article/negotiations_that_we_are_1/ (дата обращения: 01.02.2024)

11. Штроо В.А., Серов С.Ю. Эмоциональный интеллект участников как фактор эффективности деловых переговоров // Организационная психология. 2011. №1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-intellekt-uchastnikov-kak-faktor-effektivnosti-delovyh-peregovorov> (дата обращения: 11.02.2024).

12. Kennedy G. Negotiations. 1 ed. New York: Gower publishing. 1997. p. 356.

13. Городнова Н.В. Применение искусственного интеллекта в экономической дипломатии и международной торговле // Вопросы инновационной экономики. 2021. №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-ekonomicheskoy-diplomatii-i-mezhdunarodnoy-torgovle> (дата обращения: 05.02.2024).

Об авторе

Калюжный Евгений Геннадьевич - бизнес-консультант, 115573, Россия, Москва, ул. Ореховый бульвар, 29

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: финансирование за счет средств ПАО «Мегафон». Договор №100000002784449 от 02.11.2023 г.

Для цитирования: Калюжный Е.Г. (2024). Переговоры: теория и практика в современных условиях, 4(6), стр. 88-92

Поступила в редакцию: 10.11.2023

Принята к публикации: 27.11.2023

ОТВЕЧАЯ ВЫЗОВАМ ВРЕМЕНИ

Мироненко Максим Владимирович

ООО «Газпромтранс»

Аннотация

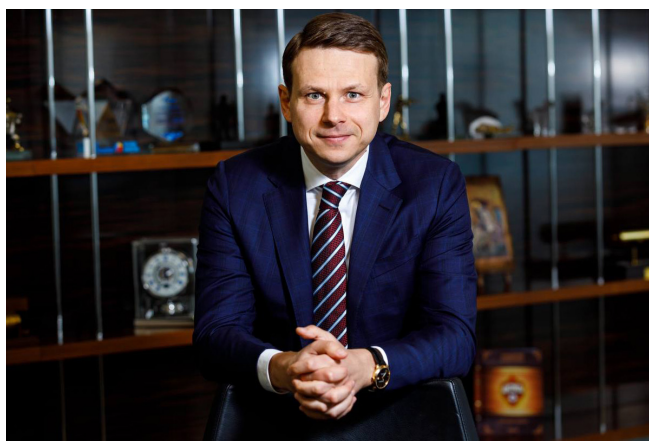
За последние 20 лет компания «Газпромтранс» прошла долгий путь развития и становления, что позволило ей создать прочный фундамент для успешной работы на рынке грузоперевозок. В ее основе лежит не только регулярное внедрение современных управленческих и производственных решений в бизнес-процессы, но и возвращение молодых квалифицированных специалистов в разных областях. Все это дает возможность компании уверенно реагировать на внешние вызовы и своевременно принимать соответствующие решения, что особенно актуально в условиях нестабильной макросреды.

Ключевые слова

Логистика перевозок, передовые решения, товарные группы, маршруты, инфраструктурные проекты, цифровые программы.

- **Вы окончили факультет МБДА МГИМО. Какие отличительные особенности выпускников данного факультета вы можете назвать?**

- Несмотря на то, что я окончил МБДА МГИМО в 2000-м году, предположу, что и тогда, и сейчас выпускникам нашего факультета присущи такие качества, как системность мышления, быстрота реакции, нетривиальные подходы к решению различного рода задач, умение видеть картинку целиком, одновременно фокусируясь как на общих и глобально важных вещах, так и, при необходимости, проваливаясь в детали. Это умение быть востребованным в любой отрасли и в любой сфере деятельности, проявляя чудеса универсальности. Ну и конечно это набор различных «soft skills»: умение выстраивать и поддерживать отношения, слушать и слышать различные точки зрения, вести переговоры.



Текущая ситуация еще раз доказала, что в любых вызовах скрыты возможности для дальнейшего развития. Задача – своевременно обнаружить их и правильно выстроить работу по их использованию.

- **Как в «Газпромтрансе» относятся к новоиспеченным специалистам? Из каких вузов к вам чаще всего приходят выпускники?**

- Замечательно относимся. Мы всегда очень ждем выпускников как профильных для нас учебных заведений, так и любых других, так как нам нужны специалисты в самых разных областях. Наша компания постоянно развивается, появляются новые рабочие места, растет наша потребность в специалистах.

Так, например, с февраля 2023 года «Газпромтранс» начал отгрузку продукции Ковыктинского газоконденсатного месторождения в Иркутской области, чему предшествовало создание нашего Иркутского филиала, уже седьмого по счету. Реализация этого проекта потребовала создания «с нуля» новой инфраструктуры: железнодорожных путей, мощностей по наливу конденсата в цистерны, объектов для обеспечения подготовки и ремонта локомотивов и подвижного состава. Сегодня мы ведем активное наполнение штата Иркутского филиала новыми сотрудниками самых различных специальностей. И мы в серьезной степени делаем ставку на молодежь. Ведь инфраструктура филиала – это инфраструктура нового поколения: здесь внедряются самые передовые технические, цифровые решения – как раз то, что близко, интересно и понятно молодежи, что, надеюсь, побуждает их рассматривать Иркутский филиал и в принципе нашу компанию как очень интересное и перспективное место работы.

В любом случае, в «Газпромтрансе», независимо от места работы, мы даем хороший старт выпускникам учебных заведений. В частности, мы разработали качественные учебные программы, направленные как на быстрое развитие профессиональных навыков, так и на совершенствование личностных компетенций. Также у нас развито наставничество. Работает Совет молодых ученых и специалистов – коллеги активно

участвуют в научных конференциях, мероприятиях общенационального масштаба. Например, в октябре молодые сотрудники «Газпромтранса» стали победителями конкурса «Проекты молодежных инициатив» на Всероссийской неделе охраны труда. Молодые специалисты участвуют в научно-практических конференциях творческой молодежи, где презентуют свой вклад в решение актуальных для компании задач. Они также активно вовлекаются в рационализаторскую деятельность, осваивают инструменты ТРИЗ – теории решения изобретательских задач, в скором времени становясь соавторами интересных рационализаторских проектов. У нас интересно работать и развиваться, так как мы любим пробовать все самое новое. К примеру, у нас в компании создано несколько центров компетенций. Они занимаются и внедрением программных роботов для выполнения рутинных операций, и применением инструментов ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), и изучением новейших средств связи для цифровых проектов, а также помогают сотрудникам освоить систему корпоративного планирования Optimacros и электронный документооборот, популяризируют культуру непрерывных улучшений – lean.

Мы стараемся растить кадры еще со студенческой скамьи. Регулярно приглашаем студентов на практику, где стремимся дать те знания и навыки, которые будут востребованы после их трудоустройства. В частности, минувшим летом студенты и аспиранты Российского университета транспорта (МИИТ) и Сибирского государственного университета путей сообщения занимались научно-исследовательской работой на железнодорожном мосту через реку Юрибей, расположенном на полуострове Ямал. Они получили практические навыки геодезических работ, электротомографии, измерения температуры грунтов, вибродиагностики опор, воздушно-лазерного сканирования моста с подходами. Данные, полученные в ходе практики, были учтены в работе по изучению поведения конструкций мостовых переходов, расположенных в арктической зоне.

«Газпромтранс» выступает с образовательными инициативами, и они находят большой отклик у администраций регионов нашего присутствия. Так, мы получили поддержку ЯНАО, непосредственно от губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа Дмитрия Андреевича Артюхова по организации обучения студентов Ямальского многопрофильного колледжа по специальности «Организация перевозок и управления на транспорте». С сентября в колледже начал обучение первый поток. Кстати, конкурс на него составил три человека на место. Для студентов создан класс со всем необходимым демонстрационным оборудованием, разработана качественная учебная программа. Вскоре, надеемся, выпускники колледжа придут к нам на работу в качестве востребованных у нас специалистов.

А за плечами наших сотрудников различные высшие учебные заведения – Российский университет транспорта (МИИТ), Московский и региональные государственные университеты путей сообщения, МГУ, МФТИ, РАНХиГС и даже МГИМО.



Наша работа с персоналом основана на гибких подходах к мотивации, реализации социальной политики. С прошлого года мы перешли на управление персоналом по компетенциям, обеспечиваем системное развитие сотрудников, развиваем управленческий потенциал.

- Каким образом изменились экспортные грузоперевозки в России за последние несколько лет?

- За последние два года произошли значительные изменения в направлениях экспортных грузопотоков в России.

Мы наблюдали и продолжаем наблюдать последовательную перестройку поставок с традиционных рынков Запада в пользу Дальнего Востока, стран Центральной и Средней Азии, а также стран «глобального Юга». По состоянию на конец 2023 года доля поставок в указанном направлении выросла в среднем на 8-9%. Подобная тенденция будет только усиливаться.

Конечно, в зависимости от конкретной товарной группы, динамика изменений отличается. Так, в сегменте перевозок самого массового для сети ОАО «РЖД» каменного угля доля поставок в адрес Дальнего Востока и портов Азово-Черноморского бассейна выросла совокупно на 8-10%, торговля через западные погранпереходы и порты Северо-Запада снизилась на аналогичную величину. В тоннаже переориентация потоков угля уже составила порядка 20-25 млн тонн в год.

В сегменте перевозок нефтепродуктов и сжиженного углеводородного газа (СУГ) следует отметить стремительно растущую роль поставок в адрес стран Центральной и Средней Азии, где доля направления выросла по нефтепродуктам с 4% до 8%, а по СУГ с 0,5% до 11%. Помимо традиционных рынков Кыргызстана, Узбекистана и Таджикистана, быстрорастущий спрос наблюдается на рынках Ирана, Афганистана, Пакистана.

В перспективе до 2030 года ОАО «РЖД» реализуются масштабные инфраструктурные проекты по увеличению пропускной способности Восточного полигона для наращивания поставок в страны АТР, включая Китай, с которым активно развиваются сухопутные погранпереходы. В результате, как прогнозируется, объем грузоперевозок к 2035 году увеличится до 260 млн тонн (со 164 млн тонн в 2023 году).

В районе Азово-Черноморского бассейна также идет работа по расширению пропускной способности для увеличения поставок в страны Африки и Ближнего Востока.

Следует также отметить развитие коридора «Север – Юг» для выхода на рынки Центральной Азии, включая Индию, объем перевозок которого к 2030 году должен вырасти до 30-35 млн тонн. Его отдельные маршруты: Транскаспийский, Западный и Восточный будут проходить через 11 стран и ускорят торговлю со странами Персидского залива, Центральной Азии и Африки. Одно из основных преимуществ этого транспортного коридора

– сокращение более чем в два раза расстояния перевозок, в частности, в сравнении с транспортировкой по морю через Суэцкий канал. Это повлечет за собой снижение стоимости перевозок. Инвестиции в развитие коридора «Север – Юг» до 2030 года составят 280 млрд рублей и будут сопряжены с масштабным строительством железнодорожной и автомобильной инфраструктуры, пограничных пунктов пропуска и так далее.

- С какими вызовами сталкивается компания в условиях турбулентности рынков и санкционного давления?

- Необходимо отметить, что не только наша компания, но и в целом наша страна работает в условиях беспрецедентного санкционного давления.

Сложно представить, но против нашей страны введено примерно 18 тысяч санкционных действий, мы работаем в условиях запретов на торговлю и ввоз продукции со стороны недружественных стран. Помимо этого, необходимо отметить возросшие риски безопасности, в том числе в IT-сфере, необходимость оперативного проведения импортозамещения, в том числе программного обеспечения и информационных систем, а также необходимость внедрения новых подходов к работе с персоналом, например, сотрудников требуется адаптировать к новым условиям работы. Но мы не сидим сложа руки и оперативно вырабатываем конкретные мероприятия по снижению, а в ряде случаев – и полному нивелированию влияния этих вызовов.



Мы намерены перевести в цифру не только грузовые перевозки, но и процесс доставки вахтового персонала, создать единое информационное пространство с клиентами.

- Если говорить о новых вызовах - как они повлияют на дальнейшую деятельность «Газпромтранса»?

- Если совсем коротко, то изменение логики перевозок приводит к увеличению среднего расстояния перевозки и к необходимости задействования большего количества подвижного состава, который необходимо либо привлекать на рынке (арендовать), либо строить на вагоностроительных предприятиях, что означает немалые инвестиции.

И эта ситуация заставляет нас концентрировать максимум усилий на обеспечении роста производительности и эффективности использования подвижного состава, минимизируя время, которое он проводит под любыми видами операций. Мы поставили целью обеспечение еще более жесткого контроля за движением и оборачиваемостью вагонов, за непроизводительным простоем вагонов на выгрузке продукции, в пути следования. Для реализации этой задачи уже оперативно разработан и внедрен ряд управленческих и производственных решений, применяются современные информационные системы, которые помогают принимать

оперативные решения.

Так, например, недавно мы получили свидетельство Федеральной службы по интеллектуальной собственности о государственной регистрации программы для ЭВМ, которая представляет собой рекомендательную систему оптимизационного распределения парка вагонов. Это наша собственная инновационная разработка, обеспечивающая нам гибкость и эффективность логистических процессов.

Приведу еще один пример. В Астраханском филиале в 2023 году заработала автоматизированная система коммерческого осмотра вагонов, которая использует технологии цифрового зрения и позволяет исследовать вагоны на предмет повреждений. Теперь специалисты оперативно получают информацию и о дефектах, и о степени отклонения неисправных деталей и узлов от нормативных значений.

- Упомянутые вами вызовы требуют адаптации персонала к работе в новых реалиях – какой ответ дает «Газпромтранс» на них?

- Сотрудникам не всегда может быть легко оперативно перестроиться на работу в новых системах и воспринять новые реалии в целом. Но главное в данном случае – не бояться нововведений. С тем комплексом мероприятий, той системной работой в рамках управления персоналом, которую мы ведем сегодня, воспринимать новшества, адаптироваться к новым реалиям коллеги могут намного быстрее и эффективнее.

Наша работа с персоналом основана на гибких подходах к мотивации, реализации социальной политики. С прошлого года мы перешли на управление персоналом по компетенциям, обеспечиваем системное развитие сотрудников, развиваем управленческий потенциал. В частности, проводим непрерывное обучение – как внешнее, так и внутреннее. Мы серьезно расширили возможности нашего корпоративного университета, разработали корпоративные обучающие тренинги. Интересно, что некоторых бизнес-тренеров мы смогли вырастить непосредственно в компании, и они читают курсы, очень востребованные сотрудниками. Понимать новое помогают и передовые методы обучения, например, технологии виртуальной и дополненной реальности – обучающегося можно погружать в изучаемый им процесс с помощью специальных сенсорных устройств и детально разбирать все его этапы и особенности.

Текущая ситуация еще раз доказала, что в любых вызовах скрыты возможности для дальнейшего развития. Задача – своевременно обнаружить их и правильно выстроить работу по их использованию. Поэтому, несмотря на то, что сложная внешняя ситуация скорректировала некоторые наши прогнозы, в целом мы удовлетворены общим результатом нашей работы.



«Газпромтранс» нацелен на формирование и развитие в среде сотрудников культуры непрерывных улучшений, внедрение принципов бережливого производства. Это доступный и мощный инструмент повышения эффективности.

- **Какие проекты в рамках цифровой трансформации вы сейчас реализуете?**

- Наши проекты объединены в цифровые программы и охватывают все ключевые направления деятельности. Каждая из программ состоит из нескольких проектов. В сумме их более 70, и 34 определены ключевыми.

Есть проекты, реализацией которых мы особенно гордимся, поскольку именно «Газпромтранс» стал пионером их создания и внедрения в железнодорожной отрасли.

Так, например, в 2020 году именно в инновационной лаборатории «Газпромтранса» зародился проект «Цифровой помощник диспетчера». Этот программный комплекс позволяет нам оптимизировать управление парком вагонов. Он показывает нужное количество подвижного состава для выполнения планов по перевозкам, определяет оптимальный порожний рейс для вагонов. С помощью этого инструмента обеспечивается минимизация затрат с учетом безусловного исполнения плана погрузки. Человеку так быстро и качественно обработать большие массивы данных не под силу. И на основе этих данных требуется оперативно принять решения, а они напрямую влияют на экономические показатели. Напряженный трехлетний труд над проектом в 2023 году увенчался получением Свидетельства Федеральной службы по интеллектуальной собственности о государственной регистрации рекомендательной системы оптимизационного распределения парка вагонов «Цифровой помощник диспетчера» в реестре программ для ЭВМ.

Еще один интересный проект – «Цифровой двойник локомотива». Мы в компании задумались над внедрением электронных помощников и цифровых систем для обеспечения эффективной эксплуатации тягового подвижного состава. Поставили себе задачей создать точную виртуальную копию локомотива с указанием характеристик всех его составляющих, с демонстрацией в режиме реального времени состояния узлов и агрегатов, расхода топлива и так далее. На основании получаемых данных можно как оперативно выявить неисправности в работе тепловоза, так и точнее спрогнозировать сроки его ремонта, снизив таким образом затраты на него.

Актуальной для «Газпромтранса» является реализация проекта «Цифровая грузовая станция». В октябре мы подали в Роспатент заявку на «Дексу» – роботизированный комплекс коммерческого осмотра подвижного состава с применением технологии компьютерного зрения. Астраханский филиал «Газпромтранса» сейчас тестирует работу комплекса. Надеемся, в скором будущем он будет установлен и в других филиалах.

Мы намерены перевести в цифру не только грузовые перевозки, но и процесс доставки вахтового персонала, создать единое информационное пространство с клиентами. Это обеспечит простоту, прозрачность работы, в режиме реального времени позволит контролировать выполнение заявок.

А в Ямальском филиале мы сейчас реализуем проект «сквозной» цифровой трансформации. Он охватывает как производственные процессы – мониторинг и диагностику текущего состояния инфраструктуры, логистики, так и управленческие – управление персоналом, подготовку управленческой отчетности.

Кстати, достижения «Газпромтранса» в области цифровизации неоднократно были отмечены наградами ПАО «Газпром».



Мы стараемся растить кадры еще со студенческой скамьи. Регулярно приглашаем студентов на практику, где стремимся дать те знания и навыки, которые будут востребованы после их трудоустройства.

- **Каковы перспективные планы развития компании?**

- Мы продолжим реализацию цифровых проектов и дадим старт новым. Так, в Иркутском филиале предстоит внедрить программный комплекс «GetRail». Планируется дальнейшее развитие электронного документооборота с клиентами и поставщиками.

Мы также смогли оценить потенциал использования искусственного интеллекта. Так, в частности, в «Газпромтрансе» мы успешно разрабатываем и внедряем программных роботов для автоматизации процессов. Планируем пойти дальше: в частности, задействовать нейросети для облегчения сотрудникам процессов знакомства и работы с внутренними документами. Мы присоединились к Кодексу этики в сфере искусственного интеллекта (ИИ), вскоре в компании заработает центр компетенций по внедрению ИИ.

«Газпромтранс» нацелен на формирование и развитие в среде сотрудников культуры непрерывных улучшений, внедрение принципов бережливого производства. Это доступный и мощный инструмент повышения эффективности. В нынешнем году мы вошли в национальный проект «Производительность труда», организовали обучение сотрудников принципам бережливого производства, взрастили в своей среде тренеров, запустили с Региональным центром компетенций Москвы пилотный проект в Оренбургском филиале. Недавно сотрудники «Газпромтранса» на корпоративной конференции по бережливому производству представили свои доклады о результатах внедрения lean-проектов в разных областях производственной и управленческой деятельности. После знакомства с ними коллегам стало еще более очевидно, насколько велик потенциал у перехода на путь бережливого производства, и насколько этот инструмент универсален, применим к любой сфере деятельности. Кстати, уровень владения наших сотрудников этим инструментом оценен очень высоко: команда «Газпромтранса» в ноябре стала серебряным призером III Кубка по рационализации и производительности в секции «Оптимизация железнодорожных перевозок».

В наших планах также дальнейшее совершенствование работы с персоналом. В 2022 году мы перешли на управление персоналом по компетенциям и обеспечиваем системное развитие управленческого потенциала компании. Планируем внедрить цифровые проекты для принятия эффективных управленческих решений, продолжать развитие образовательной экосистемы, поддерживать и развивать наш имидж как привлекательного работодателя.

Об авторе

Мироненко Максим Владимирович – генеральный директор ООО «Газпромтранс», 108814, Россия, г. Москва, посёлок Газопровод, 101, корп. 9.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Мироненко М.В. (2024). Отвечая вызовам времени, 4(6), стр. 93-101

Поступила в редакцию: 20.10.2023

Принята к публикации: 05.11.2023



IB

INTERNATIONAL BUSINESS

QUARTERLY BUSINESS JOURNAL

4 (6) 2023

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

LANGUAGE

Russian / English

EDITORIAL OFFICE

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

OFFICIAL WEBSITE

ibj.mgimo.ru

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Vladimir V. Shapovalov

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

Commissioning Editor

Anastasia E. Chikova

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

Editorial team

Sergey Y. Glazyev

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

Vladimir D. Milovidov

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

Raisa B. Nozdreva

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

Ernesto Tavoletti

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

Design and layout

Dmitry E. Zaitsev

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

106

Vladimir V. Shapovalov

Chief editor's remarks

107

Nadezhda V. Orlova

Projected-based approach as an integral part of modern

114

Petr P. Yakovlev

Latin America: energy and commodity base for international business

129

Savkatzon Kacharov

The practice of managing «metacompetencies» from the perspective of systems theory

148

Mikhail S. Gromov

Matvey G. Chertovskikh

Digital ethics in the application of high technology in business

155

Mehdi Soltani

SCO's impact in economic relations amidst sanctions with emphasis on Russia and Iran

166

Lars Flottrøng

Russian venture market - state, structure, features and prospects

180

Evgeniy G. Kalyuzhny

Negotiation: theory and practice in the modern context

185

Maxim V. Mironenko

Responding to the challenges of the time

CHIEF EDITOR'S REMARKS

Vladimir V. Shapovalov

MGIMO University

Dear readers of the International Business Journal!

Changing international business processes encourage companies to gradually adapt to the modern environment. To ensure a stable competitive position on the market, the development strategy of any successful company must include innovative management methods and technologies. In this issue, we will look into the features of various companies' activity amid the transformation of the business climate.

The article by N.Orlova, Advisor to the Rector, will elaborate on the peculiarities of the project approach in the company management system.

Professor and Chief Scholar at the Center for Iberian Studies at the Institute of Latin America of the Russian Academy of Sciences P.Yakovlev, will talk about the impact of the commodities and raw materials of Latin American states on the development of international business.

The article by Sh.Kahkharov (Germany), Associate Professor and Managing Partner of the German-Russian Group of Companies ANG-CNT Consult, is devoted to the importance of metacompetence management from the perspective of systems theory. The article by independent expert S.Mehdi (Iran) examines the economic efficiency of the Shanghai Cooperation Organization activity amidst geopolitical tension with emphasis on Russia and Iran. And in the article by partner L.Flotttrong (Germany), business advisor of EYNUSS BUSINESS SOLUTIONS you will learn about the current state and prospects for the development of the venture investment market in Russia.

Business advisor E.Kalyuzhny will talk about the specifics of negotiation process in the modern business environment.

Experts at the Center for Applied Research at the Faculty of International Business M.Gromov and M.Chertovskikh, will look into the role of digital ethics in application of high technologies in business at the present stage.

The special guest of the issue M.Mironenko, the CEO of Gazpromtrans LLC, will share his thoughts on the importance of introducing advanced management and production solutions into business processes in an unstable external environment.

Sincerely,
Chief Editor,
Vladimir Shapovalov

PROJECT-BASED APPROACH AS AN INTEGRAL PART OF MODERN BUSINESS

Nadezhda V. Orlova

Academy of Labor and Social Relations

Abstract

This article focuses on studying the relevance of a project-based approach in the modern world. The key concepts are project and management. Apart from that, the article highlights the importance of following stages and performing risk analysis in the process of project planning for their successful implementation. Proper planning and risk management are essential factors in achieving goals. To increase efficiency in project management, the study involved various worlds that directly influence the formation of a company's action plan. Another focus area is the importance of proper selection and formation of a team. Through joint effort, competent personnel with work experience and relevant skills can achieve success in implementing projects in the field of project management. The purpose of this study is to understand why the project-based approach has become especially popular and effective, taking into account a wide variety of industries and fields of activity in the 21st century. Therefore, the article aims to provide readers with a thorough understanding of how and why the project-based approach has become an integral part of modern business.

Keywords

Project-based approach, project, management, motivation, risks, planning efficiency, team profile.

Any ideas are subject to implementation and go through a certain process, which begins with proposing an idea and ends with the implementation of the design. Project management, in turn, goes through a similar process - with professional and relevant methods and solutions to achieve the objectives set and desired results.

First, to get a clear understanding of the “project management” concept, one should focus on its two key components: project and management. Project denotes a set of interrelated activities aimed at achieving set goals with clearly defined tasks to obtain a unique project-related product within a given period. Accordingly, this concept refers to a temporary enterprise with a specific goal running within a defined period with limited resources [1]. Therefore, the main characteristics of a project are as follows: uniqueness, a clearly defined goal, limited duration (project start and end dates), resources, budget, and so on.

When considering the concept of project management, it is also necessary to highlight the concept of management. Management denotes a special process of planning, coordination, and control of organizational processes. When focusing on the main task of management, it is worth mentioning the fact that it is the use of available resources that plays an important role in achieving the set goals. Accordingly, the key components of management are strategy, finance, human resource management, marketing, and information. Therefore, good management plays an important role in the formation, development, and prosperity of an organization, providing a competitive advantage in the market.

The concept of project management denotes a special methodology that covers planning, organization, and, subsequently, implementation of project activities. Project management is a special tool that, in turn, provides a structured and systems-based approach to project planning. The main goal of project management is to achieve the goals set in order to obtain a unique result [2].

The project-based approach is becoming increasingly relevant year after year, as the 21st century is an era of unique technologies. Accordingly, the modern business environment poses more and more challenges for companies and requires effective response to constantly changing conditions. The project-based approach, in turn, is a useful tool for companies allowing them to remain leaders in the global market. In the current conditions, this approach enables companies to be flexible in adapting to a changing environment by maintaining the effectiveness of reaching strategic objectives. Accordingly, the project-based approach is becoming increasingly relevant, as its main goal is to secure competitive advantages by using innovative technologies [3].

It is worth noting that another factor that makes this approach relevant is that it can provide coordination and management for all complex tasks performed by various departments of a company. Using the project-based approach, companies achieve goals set, as it involves developing new strategic plans and makes it possible to find alternative methods for resolving non-standard situations.

Given the changeable nature of the world, human thinking constantly adapts to new conditions. In order to effectively operate in the new world, it is necessary to understand the meaning of acronyms such as the following: SPOD, VUCA, BANI, and SHIVA.

SPOD stands for: S - steady, P - predictable, O - ordinary, D - definite. Regarding the origins of the SPOD world, it should be noted that this world is relatively recent and dates back to the 20th century. The SPOD world emerged even before the mass adoption of computing technology and the Internet. Accordingly, the SPOD world itself was a simple and definite world, which, despite some difficulties, was overall stable and predictable [4].

Since the 1980s, the world has ceased to be simple and predictable.

The new reality is unstable, chaotic, ambiguous. The SPOD world has been superseded by the VUCA world. VUCA is a term coined by economists Warren G. Bennis and Burt Nanus and first used in their book *Leaders: Strategies for Taking Charge*. VUCA stands for: V - volatility, U - uncertainty, C - complexity, A - ambiguity. This term has been broadly used in various sources related to strategic management. At present, VUCA is often used to describe a complex and rapidly changing business environment. The term VUCA recognizes that organizations need to adapt to unpredictable and complex situations by making quick decisions based on limited information [5].

BANI is another acronym that stands for: B - brittle, A - anxious, N - nonlinear, I - incomprehensible. In his article *Facing the Age of Chaos* (2020), Jamais Cascio points out that the world is no longer what it used to be; time passes; and the structure of VUCA no longer describes the real world. Therefore, Jamais Cascio came up with a new acronym that provides an adequate description of what is going on in the world. Accordingly, the BANI world means that all results that once used to be destined and predictable are no longer linear and no longer fit in existing patterns. As a result, it becomes clear that all actions may lead to completely unexpected results, which indicates the absence of a cause-and-effect mechanism [6].

In 2022, psychologist and managing partner of ECOPSY Consulting Mark Rozin explained a new concept of the world, SHIVA. This acronym stands for: S - split, H - horrible, I - inconceivable, V - vicious, A - arising. Mark compares the present-day world to Shiva, a deity of Hinduism, who by nature is something else that destroys everything that was previously built in order to create something new. Therefore, the main concept of this world is that there is no longer any place for well-established patterns or any confidence in results. However, the uncertainty associated with ongoing events will be replaced by a new stage that will enable us to overcome the crisis and radically change the market [7].

As mentioned earlier, the term project is of key importance in describing project management. A set of interrelated activities that have specific objectives and a set timeframe - this is an accurate description of this term. To make a project efficient, it is necessary to set specific objectives, determine the coordination of actions, ensure uniqueness, and meet deadlines.

Every organization wants their project to be completed with high quality, quickly, and at a low cost. The quality of projects directly depends on international standards established in the global market. Quality project delivery includes following certain standards to meet the needs of stakeholders. Ensuring compliance with schedules, operating a rational approach to budgeting, and finding efficient solutions to achieve results also contribute to meeting stakeholder expectations. In conclusion, it should also be noted that quality, speed, and cost are interrelated, as all the three components are required to ensure the maximum effect is achieved. Therefore, project implementation always provides answers to three main questions. How long will it take? How much will it cost? Will the expectations match the result?

In addition to the above, it is also necessary to highlight the main areas of management. In project management these are:

- supply management (the process of planning, monitoring, and managing resources, which in turn are necessary for the successful implementation of the project);
- risk management (includes the development of risk management strategies; monitoring and control of risks throughout the project);
- communications management (establishing effective communication channels, developing communication plans, and ensuring information transparency within the project);
- objective management (includes management of change within the project and strategic planning);

- personnel management (development of the organizational structure of the team; assignment of duties and responsibilities; conflict management and staff motivation);
- time management (includes developing work schedules, managing objective deadlines, monitoring on-time work completion, and managing schedule changes);
- cost management (developing a project budget, monitoring costs, managing financial risks, and monitoring the performance of works within the budget);
- quality management (includes the development of quality assurance plans, monitoring the implementation of quality standards, and management of change related to the quality of products or services);
- project integration management (coordination of all aspects of project management) [8].

Apart from that, it is necessary to identify project stages which imply successive phases that a project is going through. The first phase of the project life cycle is preparation. Defining project goals and deliverables, performing a preliminary project assessment, risk assessment, developing a response plan, and ultimately approving the project is referred to as preparation. The second phase is planning. This stage includes the formation of a project team, development of a calendar schedule, approval of the project budget, risk map and project checklist. The third phase is implementation, which involves monitoring the achievement of all project objectives in accordance with the calendar schedule. The fourth and last phase is project completion. Completion refers to progress review and analysis of the results, evaluating the performance of the project team, and applying the project-related “lessons learnt” in practice.

Each project has its own life cycle, which includes several stages. The life cycle of a project is a certain period that implies the entire cycle from the moment an idea is generated to the achievement of the objective set within a scheduled project. A project life cycle has eight key stages. In the first place, it is the development of a concept followed by the second stage - feasibility study [9]. The feasibility study is followed by a project description, resource identification, and launch. As soon as these stages are completed, project implementation starts. The last two stages are project completion and the analysis of all results associated with the project launch.

For a project to be successful, it must be properly implemented. Success criteria for projects include clearly defined objectives and results. Successful implementation directly depends on how clear and adequate objectives are. Apart from that, management must support the project and understand the fact that it is actually of strategic importance to the company. Effective project management is the key to its successful implementation. Effective management includes having a well-developed plan, a clear assignment of responsibilities, effective interaction, and motivation of project stakeholders. The last criterion is adequate resource allocation. Thus, resource allocation includes the provision of sufficient resources, technological availability, and feasibility of the project, as well as the competences and qualifications of employees [10].

In order for a project to become actually relevant and effective, it is necessary to understand whether the project is correctly developed and fit for subsequent implementation.

Apart from that, it is necessary to describe and identify the risks of the planned project. Many projects are inherently complex, as they involve a number of interrelated tasks that may entail certain risks due to the difficulty of completing them. In addition, restrictions, dependence on external factors, and lack of planning may also lead to risks. They are assessed using scorecards that include name, date, risk level, category, impact, consequences, and measures. Thus, every project has its own risks, and in order for a project to truly become

successful, the risks must be assessed at each stage of implementation [11].

After identifying and specifying all the risks, it is necessary to analyze the importance of drawing up corrective actions and show the relevance of identifying solutions for drawing the results.

In addition to the stages, risks, expectations from the project, another key point is the team itself, which is directly related to the project. For example, in large teams, employees often do not have a sense of individual responsibility. In this case, the main factor contributing to the decrease in productivity and loss of cohesion is the increase in the number of employees working in a team. This paradox was well described by the French professor Maximilien Ringelmann. Respectively, the Ringelmann effect is the tendency for individual members of a group to become increasingly less productive as the size of their group increases.

Apart from the Ringelmann effect, there is Price's Law, which is an observation that all other conditions being equal, a part of employees will account for a greater share of the work done or the sales made. According to this law, under given conditions, 10% of employees account for 50% of sales, while the remaining 90% of employees account for the remaining 50% of sales. In addition, this law assumes that teams are characterized by heterogeneity. Experience, talent, and motivation are other factors that determine employee performance.

As mentioned above, carefully selecting team members is of paramount importance for the success of any project. There are five stages of building a team: forming, storming, norming, performing, and transforming [12]. Therefore, according to this theory, regardless of the number of people in a group, each team goes through five stages of formation. It's no secret that these stages occur in a sequence. This is why once a team has been built, it goes through the first stage of forming, while transforming is the final stage following a successful completion of the project. Using this theory, it is quite easy to determine which of these five stages the team is at. However, in order to build the right team that will be cohesive and well-motivated, you need to start with the project manager. The project manager's role is to make sure that the team does not get stuck at any of the above stages [13].

In order for the team to develop, one can refer to the 5F model invented by Maxim Dolgov. The distinctive features of 5F are five interrelated factors, which in turn determine how efficient teamwork is. These factors can act as catalysts of team performance and vice versa. The first factor, the external environment, accounts for everything that surrounds the team. The second factor is the objective. The objective helps team members understand why they are working together. The third factor is the leader. In this case, the leader is nothing more than a person who has a high position and is responsible for each of the team members. The fourth factor is team members. Team members are all the contributors, except for the leader, who work in a group for a common cause. And the last factor is interaction. Therefore, to determine the sequence of actions required for team development, it is necessary to analyze all factors based on the above 5F model.

It is also worth mentioning the Eisenhower Matrix, which is a special method closely related to team and time management. The Eisenhower Matrix helps team members set their priorities by focusing on more important things and avoiding unimportant ones. The matrix has four quadrants: Important/Urgent, Important/Not Urgent, Unimportant/Urgent quadrant, Unimportant/Not Urgent [14]. The Eisenhower Matrix is used by team members to write down tasks in respective quadrants. Once filled out, the matrix helps team members perform tasks according to their priority in strict compliance with deadlines [15].

When it comes to the competencies of a project manager, it is worth noting that the main factor that determines efficiency is setting goals and

objectives, followed by monitoring all deviations from them. The second factor is the team. Once the project objective has been determined, one should proceed with building a team, defining principles and rules, assigning team roles, and adhering to the objective set. Then the manager should assign an employee a task, increase motivation, delegate tasks, and receive feedback. Ultimately, it comes down to development, namely continuous improvement.

The final stage is control. There are two types of control: periodic control and control in key areas. At this stage, a number of questions need to be answered. What was planned? What is the status of each unit? What kind of problems exist? What result is required? Most importantly, following the implementation of a project, one should identify what was done well and what should have been done differently.

Therefore, this article explains the meaning of the project concept, lists the phases and stages of project implementation, and mentions the key factors that determine the success of a project. The article pays special attention to risk assessment, since by identifying risks at the initial stages, further difficulties can be avoided in the process of project implementation. Additionally, the article emphasizes the importance of a careful selection of team members, as they make an important contribution to project efficiency. The more motivated employees are, the harder they will work. Based on the above facts, the article reveals the secret of the success of the project-based approach, which has become an integral part of modern business.

REFERENCES

1. Pak V.D., Nuzhina N.I. What is a project? Definition and attributes // International Research Journal (MNIZH). 2013. No 8-3 (15) P. 13
2. Skopina I. V., Romanova T. Management: the concept and its numerous definitions by Russian and foreign scientists // Economic Systems Management. 2007. No 12. P. 20.
3. Sidorova N.P., Basova S.N., Toropova T.A. The use of the project-based approach in the governance system // Authorities and governance in the East of Russia. 2019. No 4 (89). P. 18.
4. De Schauer O. Uncertainty as a characteristic of the modern world: the management aspect // Universum: Economics and Jurisprudence. 2022. 6(93). Available at: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/13733> (Accessed 23 January 2024).
5. Ryvkina O.L., Kushkhova Z.V., Hrabrova N.I., Mikhalin A.Yu. The VUCA reality: a system of organization management tools in a modern volatile environment. Economics of construction and natural resource management. No 1-2 (82-83). 2022. P. 53-61.
6. Kirikova A. VUCA, BANI, and SHIVA: Acronyms that Explain the World. RBC Trends. 2023. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4> (Accessed 24 January 2024).
7. The SHIVA-world concept: team management in a new reality. VTB. (2023). Available at: <https://kdelu.vtb.ru/articles/konczepczya-shiva-mira-upravlenie-komandoj-v-novoj-realnosti/> (Accessed 22 January 2024).
8. Boronina L.N., Senuk Z.V. Fundamentals of project management. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. Ural Federal University. 2nd edition, amended. Ekaterinburg: Ural Federal University Publishing. 2016. P. 134.
9. Moiseenko Zh.N. Project Life Cycle // Young Researchers' Forum. 2021. No 6 (58). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznenny-tsikl-proekta-1> (Accessed 26 January 2024).
10. Surgay V. Effective corporate management: goals, objectives, methods. Surgay. 2020. Available at: <https://surgay.ru/blog/effektivnoe->

upravlenie-kompaniey/ (Accessed 22 January 2024).

11. Golaydo R. Threat or opportunity: how to deal with risks in projects. Practicum blog. 2022. Available at: <https://practicum.yandex.ru/blog/riski-proekta-analiz-i-upravlenie/> (Accessed 20 January 2024).

12. Morgan D. Forming, storming, norming, performing, adjourning and transforming. The future organization. 2010. Available at: <https://thefutureorganization.com/forming-storming-norming-performing-adjourning-and-transforming/> (Accessed 23 January 2024).

13. Tlekhurai-Berzegova L.T., Buhler E.A. The role of a manager in the management structure // Colloquium Journal. No 2–6 (26). 2019. P. 31-34.

14. Baibulov A. What is the Eisenhower Matrix? Using the Eisenhower Matrix for getting things done and living happily. 2023. Available at: <https://vc.ru/life/707419-chto-takoe-matrica-eyzenhauera-kak-ee-primenyat-chtoby-vse-uspevat-i-zhit-schastlivo> (Accessed 25 January 2024).

15. Kritskaya M. The Eisenhower Matrix: getting things done once and for all. RBC Trends. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education/60a519599a7947430a73ff6b> (Accessed 23 January 2024).

About the author:

Nadezhda V. Orlova - Administrative Advisor to the Rector, Senior Lecturer at the Department of Economics and Management, Academy of Labor and Social Relations, 119454, Russia, Moscow, 90 Lobachevskogo Str.

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

Financing: financed by MegaFon PJSC. Contract No. 100000002633001 dated 02 November 2023.

For references: Nadezhda V. Orlova (2024). Project-based approach as an integral part of modern business, 4(6), pp. 107-113

Submitted for publication: 13 October 2023

Accepted for publication: 16 November 2023

LATIN AMERICA: ENERGY AND COMMODITY BASE FOR INTERNATIONAL BUSINESS

Petr P. Yakovlev

*Institute of Latin America RAS
Plekhanov Russian University of Economics*

Abstract

International business has traditionally shown keen interest in the use of mineral resources of Latin American states. At the moment, the interest of energy, mining, and trading corporations in the natural resources of the region is close to its peak, since Latin American states, with their geological reserves are able to ensure the stable operation of both established and emerging high-tech production facilities. In particular, apart from meeting the needs of developed countries for hydrocarbon energy, we also imply ensuring the transition of entire sectors of the world economy to a new technological level. For instance, the transition of the automotive industry from internal combustion engines to electric vehicles, which is impossible without the growing use of copper and lithium, where Latin America is a key supplier. Many facts indicate that the production and export of various types of mineral resources, a natural competitive edge of the region, will play an increasingly important role in the economic performance of Latin American states in the foreseeable future.

Keywords

International business, multinational corporations, energy resources, mining raw materials, Latin America, oil, copper, lithium.

The progressive development of international business depends, to a decisive extent, on the state of its energy and commodity base - the availability of energy and commodities required for industrial production and service infrastructure development. This condition fully remains relevant at the present stage of deep geo-economic transformations, marked by increased cross-border competition and, therefore, placing particularly stringent requirements on business. As a result, another round of inter-country and inter-corporate competition is unfolding for the most promising energy and commodity markets. Moreover, at the epicenter of this confrontation are the regions of the Global South, including Latin America, whose natural resources have attracted keen interest of international business. This applies to both the Latin American market of hydrocarbon energy, primarily oil, and metals that are in great demand by advanced industries, primarily copper and lithium, without the widespread and constantly growing use of which it is impossible to transfer the world economy to a new high-tech level. In view of the above, this article primarily focuses on analyzing the role of these key commodities.

PRODUCTION AND CONSUMPTION OF COMMODITIES: DIALECTICS OF RELATIONS

The historical record shows that the development of international business has always been tightly connected with the production, industrial processing and commercialization of energy and commodities. In fact, the state of all key industries, the rise in production of capital and consumer goods, and consequently, the prospects for business expansion have been determined by the world economy's access to resources. The problem is that mineral deposits are distributed extremely unevenly on Earth, and the dominant trend of the last two centuries has been the pure depletion of natural resources in industrialized countries and, as a rule, a deterioration in the quality of commodities produced on their territory [1]. Leaders of international business - multinational corporations (MNCs) - have found a way out of the situation through the intensive development of commodity deposits in developing countries or, as they now say, in regions of the Global South: Africa, Asia and Latin America. It is this bipolarization of the production and use of natural resources that constitutes the first feature of the global energy and commodity market.

The second important feature of the global commodity picture is the periodic surge in demand for relatively new types of natural resources. Relatively, since these resources were known, produced, and used, but at a certain point, in response to the exponentially increased need of the manufacturing and service industries, they became the object of close attention from international business, which began to intensively exploit them [2]. This was the case with coal, oil, and natural gas at one time; a similar story is now observed with a number of metals. And since the demand for hydrocarbon energy remains high, the megatrend in the development of the world economy is a steady and long-term rise in the consumption of material resources. In particular, according to available estimates, in 1970-2017, the annual production of commodities rose 3.4 times - from 27 to 92 billion tons and continues to increase [3]. Moreover, their consumption is rising in all categories (fossil fuels, metals, non-metallic mineral resources), which has led to a corresponding increase in the turnover of MNCs engaged in mining. This, in particular, can be seen in a 2.5 growth of sales of the largest energy companies in 2002-2022, from 695 to 1705 billion dollars (see table 1). At the same time, we note that there has been a significant change of leaders: in 2022, the first three spots were occupied by non-Western companies, which in 2002 could not be even seen in the top five global energy MNCs. Therefore, large international business has considerably expanded its geography.

Table 1

Sales turnover of top 5 energy corporations (billions of dollars)

№	2002		2022	
	MNC	Sales	MNC	Sales
1	ExxonMobil	192	Saudi Aramco	400
2	BP	174	Sinopec	384
3	Royal Dutch Shell	135	PetroChina	380
4	Chevron Texaco	100	ExxonMobil	280
5	TotalFinaElf	94	Royal Dutch Shell	261
Total:		695	Total:	1705

Source: Top 10 Oil and Gas Companies in the World 2022. Available at: <https://www.mbaskool.com/business-lists/top-brands/17635-top-10-oil-and-gas-companies-in-the-world.html> (Accessed 10 December 2023).

The third feature is the relatively low elasticity of supply and demand on commodity markets. This is dictated by two objective circumstances: 1) as a rule, it is extremely difficult to replace one commodity with another, since in most cases each type of commodities has its own unique properties; 2) it is impossible to significantly increase supply in a short period of time due to the long time frame for the discovery of new fields. For instance, according to the reputable International Energy Agency (IEA), the commissioning of a relatively large iron ore or copper deposit usually takes 10-15 years [4].

The fourth feature of the international energy and commodity market, which often negatively affects the financial standing of exporting countries, is the extreme volatility of prices for the vast majority of commodities. In other words, there is a periodic change of “commodity super cycles”, marked by heightened demand and high quotations, and periods of deep drops in world prices in response to a market decline in consumption of commodities by importing countries. A paradigmatic example is the wildly fluctuating dynamics of spot prices for Brent crude oil, reflecting the current state of the energy market (see Figure 1).

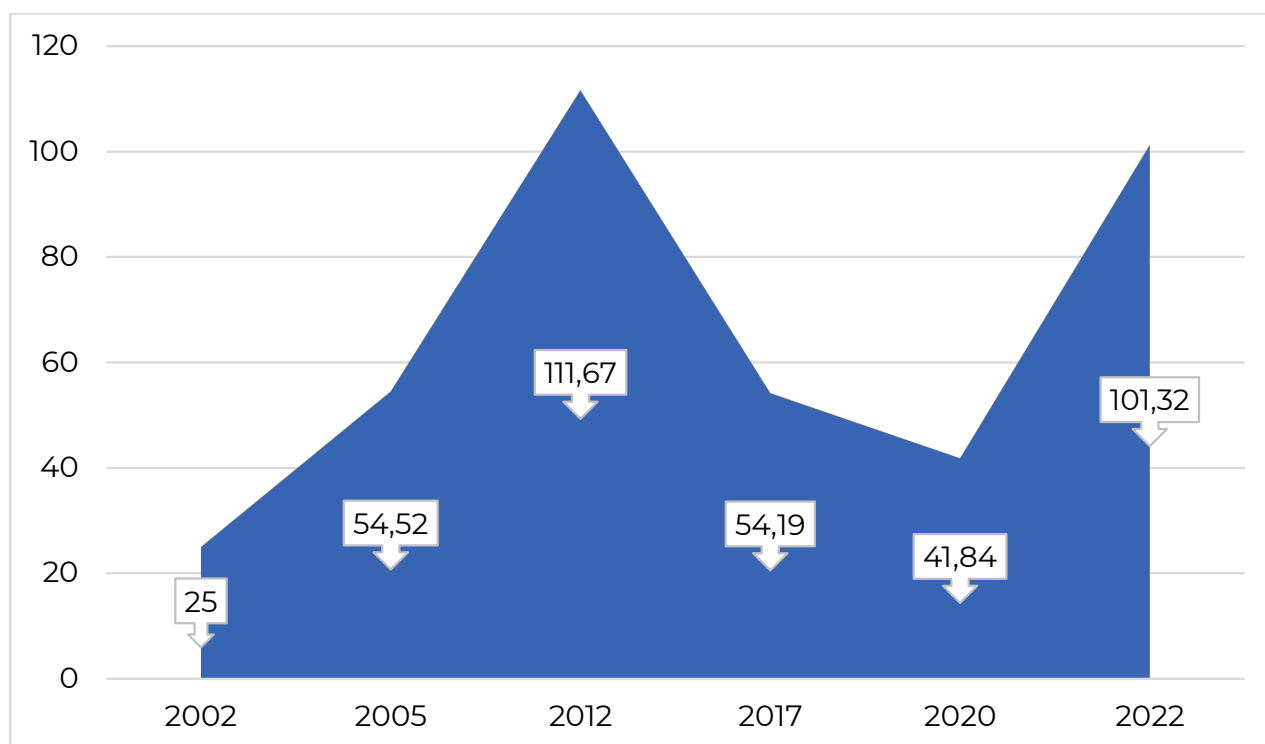


Fig. 1. Changes in spot prices for Brent crude oil (dollars per barrel).

Source: Statistical Review of World Energy 2023. London: Energy Institute. 2023. P. 24.

Finally, the fifth feature of the modern energy market, which has made itself felt with particular force over the recent years, is the extremely important role of a relatively narrow circle of the largest multinational trading companies engaged in the global supply of energy, metals, and mineral commodities. These include: Swiss trading, logistics and mining corporation Glencore (Global Energy, Commodities and Resources); Singaporean trader Trafigura, specializing in the wholesale trade of hydrocarbons and metals; Swiss-Dutch company Vitol, the world's largest oil trader. These members of the "Big Three" actively interact with other international business players operating in Latin American states and are often engaged in production of commodities themselves. In particular, Glencore has interests in Chile (copper, gold and silver mining), Peru (zinc, silver and copper deposits), as well as in the Colombian coal industry [5]. A special study released in 2023 by the renowned consulting firm Oliver Wyman recorded impressive profit dynamics for major global traders, the total amount of which rose from \$36 billion in 2018 to \$115 billion in 2022, which, according to experts, indicates higher profit margin of the international energy and commodity business [6].

Historically, the fundamental importance of Latin America for the world economy was reduced to the supply of commodities and food products to European and other markets. Of course, in different periods the range of commodities supplied varied and was supplemented with new types of products. For instance, in colonial times gold and silver made up tangible export from the region, playing a key role in the monetary support of the rise of the European economy. In the 20th century, oil came to the forefront: first Mexico and then Venezuela became sources of supplying the world economy with "black gold." Over the years, oil and petroleum products occupied a prominent place in the exports of Argentina, Colombia, Peru, Ecuador, and Brazil became one of the largest producers and exporters of iron ore, graphite, and magnesium, Colombia - coal, Mexico - silver, lead and fluorite, Chile - copper and iron ore, Peru - copper, lead, zinc and phosphates, Bolivia - tungsten and tin, Argentina - silver [7].

Over the recent years, Chile and Argentina have experienced rapid growth in lithium production. Bolivia, Brazil, and Mexico have plans for this metal, which is in high demand on the world market. At the same time, the strong dependence of Latin American economies on the production and export of a relatively limited range of commodities, global prices for which are often subject to wild fluctuations reminiscent of a roller coaster, has been dubbed in history as the “resource curse” - a difficult obstacle to overcome on the path of economic diversification and the development of advanced industries [8]. To tell the truth, there is another, directly opposite point of view. Its advocates argue that this is a “myth”, and in fact, there is no “resource curse” in the Latin American economy, and the natural resources available to the countries of the region constitute their international competitive edge of a fundamental nature, which they need to be able to use effectively. The main thing is not only to constantly raise the production and export of commodities but also to encourage their local industrial processing and use them in the interests of national development. In this case, the “pain points” of the Latin American economy have a chance to become points of its growth [9].

Perhaps precisely because of the ambiguity of this phenomenon, the fight against it, although it remains on the macroeconomic policy agenda, does not bring tangible results: even after decades, energy, commodities, and food products continue to account for the biggest share of export of most Latin American states. Moreover, as statistics shows, the share of so-called primary products (energy, mining raw materials, and agricultural produce) in Latin America’s total supplies to the world market tends to rise: if the average annual reading for the period 1999-2001 was less than 27%, then in 2019-2021 it exceeded 36% [10].

At the current stage of technological development, hydrocarbons - oil and natural gas, along with copper, nickel, rare earth metals and the already mentioned lithium, dubbed “white gold,” have acquired particular value. The capacity of expanded production of these commodities and some other highly required energy and raw materials ultimately determine the position of a large number of Latin American states (and the region as a whole) in the modern structure of international business, determining their place in the global strategy of multinational corporations.

ROLLER COASTER OF LATIN AMERICAN OIL

In the economic sense, the 20th century will go down in the history of human civilization as the “oil century.” Largely thanks to the production and refining of oil, which in most countries has become one of the main resources for energy production, the raw material for a number of industries, as well as the largest business on a global scale, the world economy has acquired a powerful growth impetus that has not dried up so far. The uncompromising international struggle for control over oil flows took on all sorts of forms: from intense trade competition to armed clashes, anti-government conspiracies, and coups d’etat [11].

Oil passions have not spared Latin America, which has fully experienced all the vicissitudes of the global “black gold” market evolution. Moreover, the main negative outcome of the last decade was the reduction in Latin American oil production, causing a fall of region’s share in global production from 11.4% in 2012 to 8.3% in 2022, and in absolute terms - from 9784 up to 7825 barrels/day (see table 2).

Table 2

Oil production in Latin America (thousand barrels/day)

State	2012	2015	2020	2021	2022
Argentina	657	646	601	628	706
Brazil	2145	2525	3030	2990	3107
Venezuela	2704	2864	660	676	731
Colombia	944	1006	781	736	754
Mexico	2912	2593	1912	1928	1944
Peru	157	153	131	128	128
Trinidad and Tobago	117	109	76	77	74
Others	148	146	187	226	381
Entire region	9784	10046	7378	7389	7825
Share in world production (%)	11,4	11,0	8,3	8,2	8,3

Source: Statistical Review of World Energy 2023. London: Energy Institute. 2023. P. 15.

The decline in production caused a drop in exports: from 5196 to 4131 thousand barrels/day, or from 9.2 to 6% of the world figure [12]. Therefore, Latin America as a whole has lost a significant share of its position in the international oil business.

Why did this happen? The data presented in Table 2 suggests that the main “culprits” for this state of affairs were the historical regional oil leaders - Mexico and Venezuela, whose total production fell by more than half: from 5616 to 2675 thousand barrels / day within the specified period. And the decline in production in these countries was caused by various reasons. To paraphrase the classic saying, we can claim that each of them “was unhappy in her own way.” Mexico faced two key factors: the depletion of the resource base and the low performance of the major state-owned energy company Pemex, which chronically lacked funds for the exploration and development of new fields [13]. In turn, the authorities of Venezuela, which has the world’s largest oil reserves (over 300 billion barrels) and large natural gas reserves (6.3 trillion m³), entered into a clinch with foreign, primarily American, MNCs that had settled in the country, fell under the steamroller of trade and economic sanctions from Washington and the European Union, lost the lion’s share of investments in the oil and gas and other commodity sectors, and lost most of their traditional markets [14].

A significant change in leadership occurred amid a relatively rapid and radical weakening of Mexico and Venezuela’s positions in the oil industry of Latin America. Thanks to the intensive development of deep-water fields on the sea shelf (development of the so-called pre-salt hydrocarbon reserves), Brazil has become the leading producer and exporter of oil and petroleum products in the region for the first time in history. In 2013-2022, local and foreign energy corporations operating on its market (American Chevron, Anglo-Dutch Shell, British BP, French TotalEnergies, Spanish Repsol, Norwegian Equinor, etc.) led by the Brazilian state-owned oil and gas concern Petrobras increased the export of “black gold” almost fourfold - to 1,346 thousand barrels per day, exceeding \$55 billion in value terms (see Figure 2).

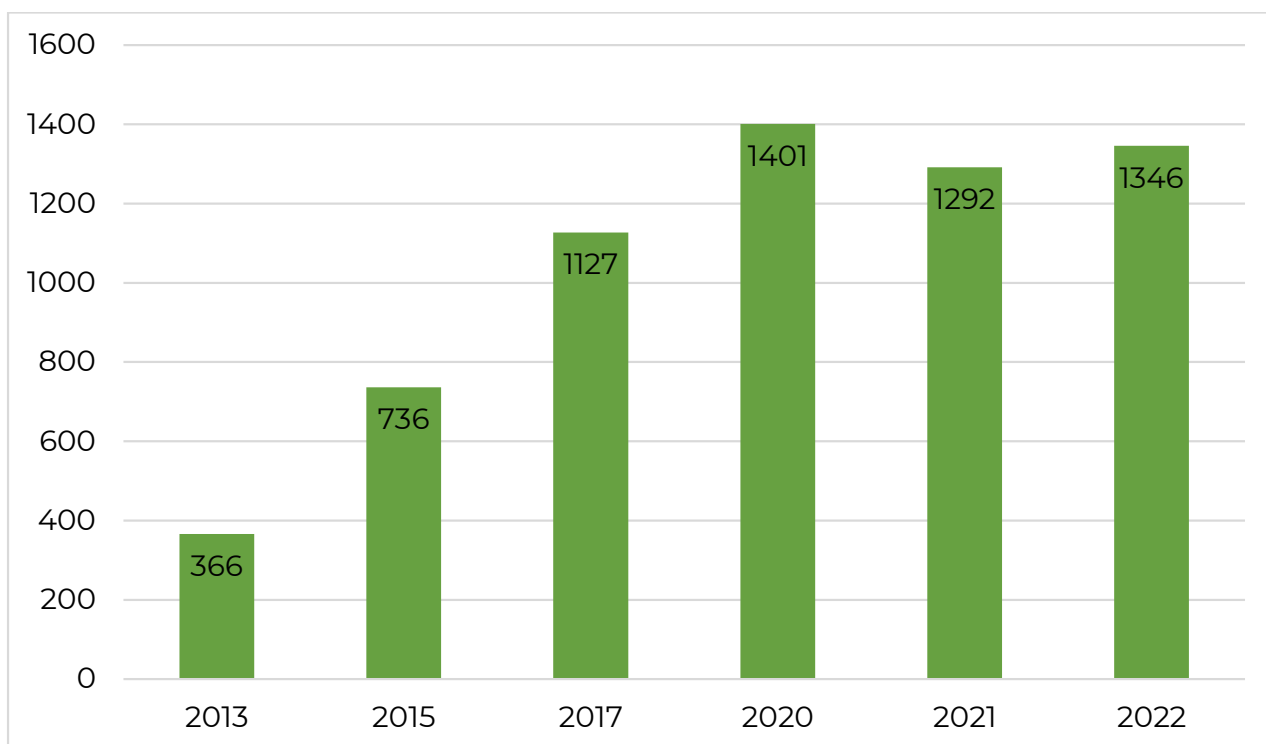


Fig. 2. Brazil's oil exports (thousand barrels/day).

Source: Brazil Crude Oil: Exports. Available at: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/brazil/crude-oil-exports> (Accessed 13 December 2023).

All indications are that the potential capacity of the Brazilian oil industry is far from exhausted, since available estimates and forecasts suggest further significant growth in the production, refining, and export of “black gold”. In particular, IEA experts believe that in 2028 crude oil production in Brazil will amount to more than 4 million barrels/day, exceeding the 2022 level by 32%. At the same time, 95% of production will, as at present, be effected in the richest pre-salt deposits of the Brazilian shelf [15].

We emphasize that, largely due to a significant rise in oil production in Brazil, crude oil and petroleum products continue to dominate total Latin American energy exports, significantly exceeding (in value) supplies to foreign markets of natural gas and coal (see Table 3).

Table 3

Energy in Latin American product exports (2022)

Type of energy	Billion dollars	Share %	Price change in 2022 (%)	Price change in 2023 (%)
Crude oil	114,8	8,0	58,1	15,2
Petroleum products	31,6	2,2	80,0	7,3
Natural gas	10,1	0,7	94,7	61,4
Coal	2,9	0,2	138,7	50,9
Total	159,4	11,1	68,1	17,1

Source: CEPAL. *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2023*. Santiago: Naciones Unidas. 2023. P. 58.

Along with Brazil, in general, Argentina has a good chance of significantly increasing the production and export of hydrocarbons, which is primarily due to the exploitation of the Vaca Muerta ("Dead Cow") field, the world's second-largest shale gas reservoir (about 8.7 trillion m³) and the fourth largest oil reservoir (about 16 billion barrels). Located in the west of the country on an area comparable to the territory of Belgium - more than 30 thousand km², this field is the main hope of the Argentine authorities in the energy sector. At the moment, more than 30 companies are engaged in the development of Vaca Muerta, including such global giants as ExxonMobil, Chevron, TotalEnergies, Shell, Petrobras, Equinor, CNOOC, Wintershall Dea, and QatarEnergy. As of mid-2023, oil production at Vaca Muerta amounted to 305 thousand barrels/day, and by 2030, it will more than triple and reach 1 million. Thus, the field will turn into a large regional oil and gas hub and will allow Argentina to export oil and petroleum products worth \$20 billion per year, which will give the country the status of a major global exporter of "black gold" [16].

In fact, Latin American "veterans" of the oil industry can return to the ranks of the leading actors on the international energy market: Mexico and Venezuela. If this happens, then Latin America, as has already happened in history, will take a prominent place in the global hydrocarbon energy sector.

As for the country of the Aztec Eagle, such a comeback is closely related to the prospects for the successful development of the Zama deep-water oil and gas mega field discovered in 2017 in the Gulf of Mexico. Zama's oil reserves are estimated at 675 million barrels, natural gas reserves at 7.4 billion m³. Operation of the field will start in 2025, and its daily output will make up 180 thousand barrels of oil and 2 million m³ of natural gas, respectively. It is typical that the development of Zama is being effected by an international consortium led by Pemex and with the participation of the American company Talos Energy (it discovered the deposit), the largest German corporation Wintershall Dea in Western Europe, and the Scottish corporation Harbor Energy. For Mexico, this is the first experience of creating a public-private consortium in the oil and gas sector. It is also worth noting that private investors were attracted by the projected high profitability of Zama: the lowest estimate of the break-even price for oil production at this mega-field should be a relatively "modest" \$33 per barrel [17].

In turn, Caracas' oil future depends mainly on the easing (or complete lifting) of 930 various financial and trade sanctions and other restrictive measures imposed by Washington and other Western states. The first step in this direction was taken in October-November 2023 when, as a result of US-Venezuelan negotiations, Washington temporarily suspended sanctions against two structural sectors of the Venezuelan economy: oil and gas industry and gold mining. In particular, Western multinational corporations were allowed to invest in the oil and gas industry, and the ban on trading in sovereign stock and debt obligations of the Venezuelan state-owned energy company Petróleos de Venezuela (PDVSA) was lifted [18].

It is obvious that the geopolitical background of the White House's diplomatic demarche was the intention to undermine Caracas' cooperation with Moscow and Beijing by proposing to the Venezuelan leadership to "unfreeze" relations. In any case, Washington's decision served as a signal to players in the international oil business, many of whom were quick to demonstrate their interest in either returning to the Venezuelan market or expanding their activities on it. In particular, the Italian corporation ENI and the American Chevron took advantage of weakening the sanctions regime to begin supplying Venezuelan oil to India in response to requests from Indian refineries Reliance Industries, Indian Oil Corp and HMEL. In turn, the Colombian energy corporation Ecopetrol held negotiations with PDVSA on the purchase of natural gas, the Japanese Mitsubishi announced its readiness to resume the suspended

petrochemical project Metor, and the Spanish Repsol agreed with Caracas to significantly increase production at the fields operated by the joint Spanish-Venezuelan company Petroquiriquire [19].

All the progress (subject to further normalization of US-Venezuelan relations) in the very near future will materialize in the growth of Venezuelan oil production, which, according to available estimates, will rise by 50% in 2024 and reach 1.2 million barrels/day. And this is by no means the limit since in the first decade of the 21st century, the state produced over 3 million barrels.

In 2015, off the Atlantic coast of the small South American country of Guyana (population of 800 thousand people), ExxonMobil discovered large oil deposits estimated at 11 billion barrels and the market value makes up about \$500 billion. This was followed by the discovery of new deposits on the Guyanese shelf, and the production of “black gold” started to surge. If in 2020 its output barely reached 100 thousand barrels per day, then in March 2023 this figure exceeded 400 thousand, and in 2027 (according to forecasts), it will amount to 1.2 million barrels. In this case, Guyana will, in the full sense, turn into a new petrostate and will take first place globally in oil production per capita [20]. However, even today, this country is already breaking all world records for GDP growth (see Figure 3).

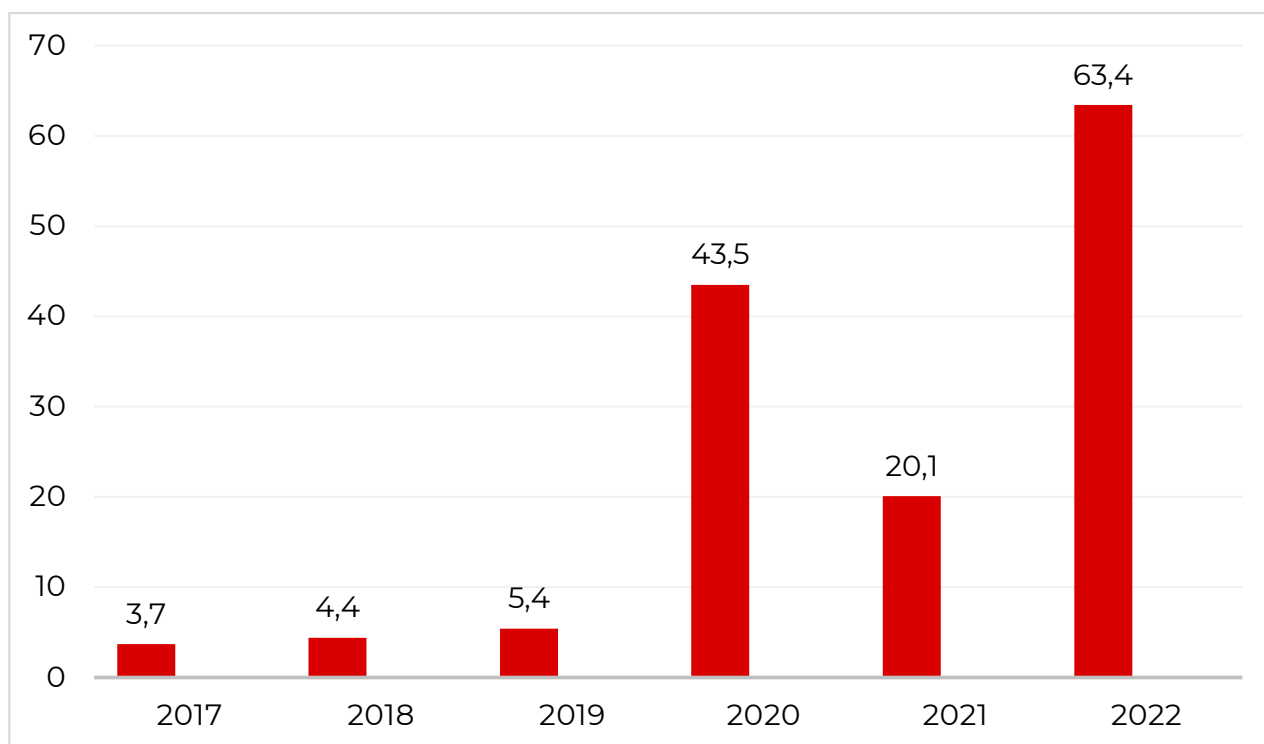


Fig. 3. Guyana's GDP growth (%).

Source: CEPAL. Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2023. Santiago: Naciones Unidas. 2023. P. 148.

The relevant problem for Bolivia is to increase national hydrocarbon production, first of all, to ensure the development of the Madre de Dios («Mother of God») field and to relieve the state of the burdensome need for its budget to import significant quantities of petroleum products (in 2022 worth of more than three billion dollars). The Bolivian state-owned energy company YPEB consigned to the prominent French consulting company Beicip Franlab to analyze the potential capacity of this field, whose experts determined the existing reserves at 5 billion barrels of oil and about 340 billion m³ of natural gas. At today's prices, the value of these resources is estimated at \$475 billion,

which is 11 times the size of Bolivia's GDP in 2022. Based on such forecasts, the Bolivian leadership expects that the successful operation of Madre de Dios could eventually transform this South American country from a net importer into a net exporter of hydrocarbons [21].

Thus, it can be stated that the oil and gas industry in Latin America is experiencing a moment of truth: a period when new promising players have emerged, and traditional oil-producing countries, which have lost their former positions, are able to gain a "second wind" and significantly raise the production and export of hydrocarbons, again becoming a noticeable player on the global energy market [22].

"WHITE GOLD" IN THE FOCUS OF GLOBAL BUSINESS INTERESTS

It has already become a fait accompli that the world economy has entered a period of deep structural transformations, and many countries have set a course for reindustrialization on a modern high-tech basis as part of the "fourth industrial revolution" [23]. On this track, international business strives with redoubled energy to promote its trade and economic interests, persistently looking for support points - commodities that can provide resources for new industrial production and the transition of national economic systems to a new quality.

Latin America, without exaggeration, occupies an outstanding place in the production and supply to the world market of key types of mining raw materials widely used in the vast majority of the most advanced industries. These include nuclear energy, petrochemistry, metallurgy, mechanical engineering, including electric car manufacturing, aircraft manufacturing, microelectronics, etc. In all cases, international business is in great demand for metals such as copper, lithium, silver, zinc, fluorite, tungsten and lead supplied in substantial quantities by Latin American countries (see Table 4).

Table 4

Latin American states in the top three producers and exporters of commodities (% of world figure)

Production		Export	
Product	States	Product	States
Copper	Chile (28), Peru (11)	Silver	Peru (55), Mexico (12), Argentina (6)
Silver	Mexico (26), Peru (14)	Copper	Chile (28), Peru (16)
Lithium	Chile (24)	Lithium	Chile (22), Argentina (7)
Fluorite	Mexico (19)	Lead	Mexico (13), Peru (13)
Iron ore	Brazil (13)	Fluorite	Mexico (23)
Zinc	Peru (11)	Iron ore	Brazil (22)
Graphite	Brazil (9)	Zinc	Peru (17)
Lead	Mexico (8)	Tungsten	Bolivia (16)
Magnesium	Brazil (6)	Silicone	Brazil (11)
-	-	Phosphates	Peru (10)

Source: IMF. Geoeconomic Fragmentation and Commodity Markets. October 2023. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/09/28/Geoeconomic-Fragmentation-and-Commodity-Markets-539614> (Accessed 17 December 2023).

In the current transitional geo-economic environment, the most typical examples of strategic commodities exported by Latin America are copper and lithium, which are highly valued on global markets and belong to the so-called “green” metals. It is their use in the latest industrial and energy technologies that can ensure the transformation of global energy based on the use of alternative “clean” energy and replace the colossal fleet of cars having internal combustion engines with electric vehicles. In this regard, the British business weekly *The Economist* wrote that heightened demand for “green” metals “will change the world map of raw materials” [24].

According to relevant expert estimates by International Copper Study Group (ICSG), the influential intergovernmental organization of copper producing and consuming countries, global consumption of this metal in 2022 exceeded 26 million tons (in 2010 - 19 million tons) and, apparently, its tangible growth will be observed in the future [25]. At the same time, over 40% of copper ore production is concentrated in Latin American states, primarily in Chile, Peru, Mexico, Panama, Brazil, and Ecuador. The role of Latin America in the export of this “green” metal is even more impressive. In 2022, these six states accounted for over 51% of global copper ore supplies worth \$46.4 billion [26].

Chile has long been a key global producer and exporter of copper products. According to ICSG, this Latin American state of about 20 million people accounts for more than 25% of total global production and is home to four of the ten largest copper mines: Escondida (production in 2022 - about 1.1 million tons), Collahuasi (590 thousand tons), El Teniente (460 thousand tons) and the legendary Chuquibambilla (370 thousand tons), located at an altitude of 2840 m above sea level, where development has been carried out since 1915. Three more of the largest copper mines are also located in Latin America: in Peru - Cerro Verde (434 thousand tons), in Panama - Cobre Panama Project (345 thousand tons) and in Mexico - Buenavista del Cobre (332 thousand tons) [27]. The development of these and many other deposits ensures that international business will continue to pay attention to the commodity wealth of Latin America.

Statistics released by the International Trade Center (ITC) indicates another significant economic trend: Asian countries, led by China, have firmly established themselves as the main consumers of copper products. If in the mid-2010s about 65% of Latin American exports of copper ore and concentrate were sent to the Asian region (about 40% to China), then at the beginning of the third decade of the current century, it reached 75-80%, including to China - over 60%. In fact, currently, the copper ore industry of Latin American states is highly dependent on the demand dynamics on the Chinese market, on the pace at which the Chinese economy is developing (or stagnating) [28].

In other words, thanks largely to the demand on Asian markets, copper is now Latin America's leading non-energy commodity export, significantly outpacing all other types of resources in supply value (see Table 5).

Table 5

Mining raw materials and metals in commodity exports of Latin American states (2022)

Type of raw material	Billion dollars	Share %	Price change in 2022 (%)	Price change in 2023 (%)
Copper	89,0	6,2	0,4	6,3
Iron	35,9	2,5	0,4	6,3
Gold	30,1	2,1	2,0	7,4
Lithium carbonate	7,0	0,5	430,4	46,0
Aluminum	2,9	0,2	25,2	17,1
Silver	2,9	0,2	14,3	8,1
Nickel	1,4	0,1	49,6	12,9
Tin	0,14	0,01	24,8	14,6
Other	37,3	2,6	6,3	9,9
Total	206,6	14,41	0,9	4,7

Source: CEPAL. *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2023*. Santiago: Naciones Unidas, 2023. P. 58.

At the same time, in recent years, copper has faced a strong competitor, if not threatening to displace it from the pedestal of the main export metal of the Latin American region, but, in any case, claiming a high place in the hierarchy of export goods. We are talking about lithium, world prices for which showed a phenomenal rise in the early 2020s: from 6.8 to 46.8 thousand dollars per ton (see Figure 5).

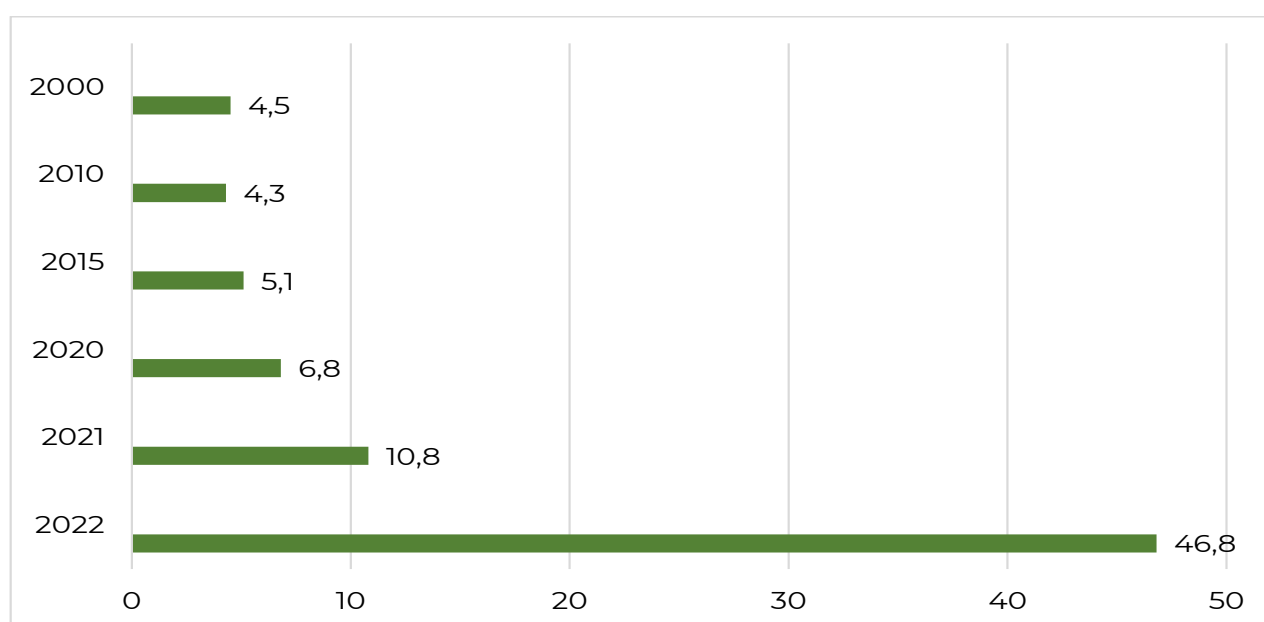


Figure 4. Dynamics of world prices for lithium carbonate (thousand dollars per ton).

Source: Statistical Review of World Energy 2023. London: Energy Institute. 2023. P. 55.

The exceptional attention to lithium is caused, of course, by the unique properties of this “super metal”. The fact is that lithium has been widely used for a long time in ferrous and non-ferrous metallurgy (in particular, to increase the strength of metal alloys), in the nuclear and defense industries, medicine, production of chemicals, glass and ceramics, and special lubricants. But the main thing today is that this metal is a key element in lithium-ion batteries used in electric vehicles and a wide variety of electronic gadgets. It is this quality of lithium that has made it in great demand on the world market amid the energy transition and the development of a green economy. “Without Latin American lithium the green revolution will not be possible,” foreign analysts emphasize [29].

The largest deposits of “white gold” or “oil of the 21st century,” another name for lithium, are located in the so-called “lithium triangle” - regions of three South American states bordering each other: Argentina, Bolivia and Chile, which according to the United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) estimates account for more than 56% of the world’s lithium reserves. If we add to this the figures of other Latin American states with lithium deposits (Brazil, Mexico and Peru), then the region’s share will increase to almost 60% [30].

Until now, Australia remains the leading producer of lithium carbonate (the most in demand product), but Chile and Argentina are, as they say, “treading on its heels,” systematically increasing production at existing fields and developing new ones. The largest number of projects is being implemented by Argentina, whose authorities and business community have set an ambitious goal - to increase lithium carbonate production from 138 to 260 thousand tons by 2026, or almost doubling. The development of 35 projects with investments worth about \$7 billion is being effected to this end. One of the largest projects worth \$831 million is Sal de Oro in the province of Salta, implemented by the South Korean steel corporation POSCO [31].

Bolivia has enormous and still untapped potential for the production of lithium products. In June and December 2023, the Bolivian company YLB and the Russian Uranium One Group, part of the state-owned corporation Rosatom, signed two agreements on the joint construction of lithium mining and lithium carbonate production enterprises. According to the Bolivian side, the implementation of this agreement will not only serve as a long-awaited breakthrough in the development of Bolivia’s natural resources, but will also be a major step forward in the industrialization of this South American state, the creation of modern industrial facility on its territory with high export potential [32]. As for Russia, the agreement with Bolivia is an example of the entry of our multinational business into the Latin American market of technological products [33].

These types of facts indicate that the development of copper, lithium, and other deposits of Latin America and the integration of these raw materials into global value chains is a significant element of the development of international business, a priority direction for increasing the economic, export, and financial potential of the states belonging to the Latin American region.

The fundamental issue on the international business agenda in relation to Latin America is a radical expansion of the exploitation of commodities in the states of the region in the interests of saturating the world economy with hydrocarbon resources and technologically advanced industries with “green metals”.

Amid ongoing global transformations, energy, and non-energy commodities are once again becoming a key economic and foreign trade asset of Latin American states. In the emerging new geo-economic reality, Latin America has the potential to play a prominent role in providing international businesses with critical natural resources.

REFERENCES

1. Arbatov A., Belova M. Unity and the struggle of commodity opposites. Available at: <https://globalaffairs.ru/articles/edinstvo-i-borba-syrevyh-protivopolozhnostej/> (Accessed 15 December 2023).
2. Yakovlev P.P. Latin America is at a turning point. Experience of understanding new phenomena // *Latin America*. 2015. № 7. P. 4-18.
3. Global Resources Outlook 2019. Nairobi: UNEP, 2019. P. 13.
4. IEA. Introducing the Critical Minerals Policy Tracker. November 2022. Available at: <https://www.iea.org/reports/introducing-the-critical-minerals-policy-tracker> (Accessed 19 December 2023).
5. Glencore. World Map. Available at: <https://www.glencore.com> (Accessed 13 December 2023).
6. Franke A., Franke E., Perkins A. Commodity Trading's \$100 Billion Year. Record trades, intense volatility, extraordinary endurance. Available at: <https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2023/mar/Commodity-Tradings-100-Billion-Dollar-Year-Report-2023.pdf> (Accessed 22 December 2023).
7. Yakovlev P.P. Latin America: the end of the "commodity curse"? // *Latin America*. 2024. № 1. P. 6-20.
8. Fernando J. Resource Curse: Definition, Overview and Examples. 29 September 2022. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/r/resource-course.asp> (Accessed 23 December 2023).
9. Domínguez Martín R. América Latina y la maldición de los recursos: el debate en la largaduración. 25 October 2021. Available at: <https://eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/1239> (Accessed 18 December 2023).
10. CEPAL. Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe – 2022. Santiago: Naciones Unidas. 2022. P. 97.
11. Yergin D. The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, Power. New York: Simon & Schuster. 1991. P. 38.
12. Statistical Review of World Energy 2023. London: Energy Institute. 2023. P. 27.
13. Davydov V.M., Yakovlev P.P., et al. Mexico: Energy Sector Reform (ed. V.M. Davydov, P.P. Yakovlev). M.: ILA RAS. 2014. P. 27.
14. Cheatham A., Roy D., Cara Labrador R. Venezuela: The Rise and Fall of a Petrostate. 10 March 2023. Available at: <https://www.cfr.org/backgrounder/venezuela-crisis> (Accessed 13 December 2023).
15. Brazil: a commodity powerhouse on the rise. 8 October 2023. Available at: <https://www.globalsov.com/wp-content/uploads/2023/10/20231008-Brazil-outlook-GSA.pdf> (Accessed 20 December 2023).
16. Global Oil & Gas Exit List. Vaca Muerta. Available at: <https://gogel.org/vaca-muerta> (Accessed 21 December 2023).
17. Zama Oil Field Development, Mexico. 4 August 2023. Available at: <https://www.offshore-technology.com/projects/zama-oil-discovery/?cf-view> (Accessed 22 December 2023).
18. Debuysscher J. Venezuela, significant sanction relief from the USA but the threat of sanction reversal looms, 17 November 2023. Available at: <https://credendo.com/en/knowledge-hub/venezuela-significant-sanction-relief-usa-threat-sanction-reversal-looms> (Accessed 20 December 2023).
19. Potencial petrolero de Venezuela atrae a compañías globales tras relajación de sanciones. 7 December 2023. Available at: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/potencial-petrolero-de-venezuela-atrae-companias-globales-tras-relajacion-de> (Accessed 23 December 2023).
20. Tiny Guyana could soon become one of the world's giant

oil exporters. 12 July 2023. Available at: <https://www.economist.com/leaders/2023/07/12/tiny-guyana-could-soon-become-one-of-the-worlds-giant-oil-exporters> (Accessed 20 December 2023).

21. YPEB estima \$us 475 mil millones en recursos de gas y petróleo en Madre de Dios // Los Tiempos, Cochabamba, 7 February 2023. P. 43.

22. Yakovlev P.P. Global puzzles. Iberoamerica in a changing world. M.: ILA RAS. 2020. P. 181-218.

23. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 2016. P. 77.

24. Favas M. Demand for "green" metals will redraw the global mining map. 13 November 2023. Available at: <https://www.economist.com/the-world-ahead/2023/11/13/demand-for-green-metals-will-redraw-the-global-mining-map> (Accessed 13 December 2023).

25. ICSG Press Release. Copper Market Forecast 2023/2024. Available at: <https://www.icsg.org> (Accessed 16 September 2023).

26. Workman D. Copper Ore Exports by Country Plus Average Prices. Available at: <https://www.worldstopexports.com/copper-ore-exports-by-country/> (Accessed 20 December 2023).

27. ICSG. The World Copper Factbook 2022. Lisboa: International Copper Study Group. 2022. P. 15.

28. ITC. Trade Map. Trade statistics for international business development. Bilateral Trade between Latin America and the Caribbean and Asia. Available at: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm= (Accessed 23 November 2023).

29. The green revolution will stall without Latin America's lithium. 2 May 2023. Available at: <https://www.economist.com/the-americas/2023/05/02/the-green-revolution-will-stall-without-latin-americas-lithium> (Accessed 06 December 2023).

30. CEPAL. Extracción e industrialización del litio. Oportunidades y desafíos para América Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas. 2023. P. 14.

31. Argentina se proyecta a estar entre los tres máximos proveedores de Litio a nivel mundial. 21 August 2023. Available at: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/argentina-se-proyecta-estar-entre-los-tres-maximos-proveedores-de-litio-nivel> (Accessed 19 December 2023).

32. Bolivia y Rusia firman acuerdo de US\$450 millones para la construcción de planta de extracción de litio. 14 December 2023. Available at: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/bolivia-y-rusia-firman-acuerdo-de-us-450-millones-para-la-construccion-de> (Accessed 20 December 2023).

33. Yakovlev P.P. Russia – Latin America: strategy for breaking into non-commodity markets // Latin America. 2017. N° 12. P. 15-28.

About the author:

Petr P. Yakovlev – Doctor of Economics, Chief Researcher, Institute of Latin America, Russian Academy of Sciences, 115035, Moscow, 21/6 B. Ordynka st.; Professor at the Department of International Business of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov, 115054, Moscow, 36 Stremyanny lane.

RSCI Author ID: 252281

spin code: 3157-7807

ORCID ID: 0000-0003-0751-8278

Scopus Author ID: 57192271700

Researcher ID (WoS): S-4487-2017

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

Funding: the study was not sponsored.

For references: Petr P. Yakovlev (2024). Latin America: energy and commodity base for international business. 4(6), pp. 114-128

Submitted for publication: 25 October 2023

Accepted for publication: 01 November 2023

THE PRACTICE OF MANAGING “METACOMPETENCIES” FROM THE PERSPECTIVE OF SYSTEMS THEORY

Savkatzon Kachcharov

ATG–CNT Consult

Abstract

The author touches upon issues related to the management of metacompetencies from the perspective of systems theory and organizational theory. The article proposes a comparison of the concepts of “complicatedness” and “complexity” for using “hard” and “soft” skills in new realities at a time of global transformations when it is necessary to offer alternatives for managing competencies in a multipolar setting. Getting metacompetencies right is of strategic importance. The author demonstrates this connection using the interaction of “thinking tools” as an organization manages seven aspects of social systems, which in successful companies are handled by top management and not by human resources (HR) departments. The material is based on actual methods used in transformation projects of international and Russian companies in the context of international business. In the end of the paper, an in-house developed technology for systems-based management of six groups of metacompetencies is presented.

Keywords

Metacompetencies, metalevel, systems theory, organizational theory, hard skills, soft skills, subject skills, metaskills, technological challenges, talent pool for the future, competitiveness in international markets, collaboration.

This article presents cases of establishing collaboration between competing companies and demonstrates how successful companies remove barriers to healthy growth, develop a favorable environment, and build an adaptive communications system to implement innovative and effective approaches.

A preliminary conclusion of this article is that collaboration is one of the most valuable metacompetencies. But in order for it to start working and shape a close-knit team of employees in your company, knowledge and technology alone are not enough. It takes some special abilities dictated by the current times of global, local, rapid, and all-encompassing social, technological, and political changes - these are the abilities to master complexity.

Although these abilities are based on the metacompetencies of individuals, management, and key employees of a company, according to systems theory, they must be mastered by both the individuals and the organization as a whole, as a living social system.

Organizations must learn to change its communications “softly”, that is consistently and sometimes “craftily”, so that adaptability and collaboration become part of visible and invisible processes and structures of the organization itself. That is, in order for these processes and structures to establish by default the rules of adaptive behavior, algorithms for balanced decision-making, and principles of interaction are required. The main condition in this regard is that an organization must be built as an “open system”. Unlike “closed systems”, “open systems” dynamically interact with their environment [2].

THE DIFFERENCE BETWEEN CONCEPTS SUCH AS “COMPLICATEDNESS”, “NEW COMPLICATEDNESS”, AND “COMPLEXITY”

In this article, for the purposes of its main idea and the development of an organization as an open system, the term “soft” is used, as we are dealing not just with a state of “complicatedness” but also with a state of “complexity”. And in order to effectively manage all elements containing such adjectives as “soft”, “live”, “meta”, i.e. relating to “soft approaches” and “hard skills”, it is important to lift a conceptual barrier that blurs the boundaries between two radically different states and prevents one from seeing opportunities in conditions of uncertainty in the external environment, which only grows over time.

A state of uncertainty is an integral part of the lives of many people and organizations, which implies the presence of events that are not amenable to rules, calculations, planning or control. Even though doing everything right, some individuals fail, while others make objectively wrong decisions and nevertheless achieve success. Uncertainty or randomness is defined as follows: a phenomenon or a coincidence of several phenomena that do not have a cause-and-effect relationship. This is where the border between complicated and complex lies.

A state of turbulence and uncertainty implies the ability to manage ambiguous tasks in conditions of insufficient information or the absence of proven methods and resources. This state is called complexity.

The difference between complex and complicated systems can be observed using the Cynefin Framework (Table 1) [3].

Table 1

The Cynefin Framework

Complex system	Complicated system
– cause-and-effect relationships exist but they only become clear after the fact; – management through self-organization; – a team of researchers.	– cause-and-effect relationships exist but they are not obvious; – management through goals; – a council of experts.
Chaotic system	Simple system
– there are no cause-and-effect relationships; – quick risky decisions; – an authoritarian leader.	– cause-and-effect relationships exist but they are not obvious; – a command and control approach to management; – an unqualified employee.

Source: Netology. The Cynefin Framework. Available at: <https://netology.ru/glossariy/cynefin-framework-model-kenevin> (Accessed 11 December 2023).

The terms “complexity” and “complicatedness” are defined differently in English and German. English: complex. German: komplex. English: complicated. German: kompliziert. In Russian, these two completely opposite concepts are referred to as “slozhnost”.

A complicated system lies between the concepts of “a complex system” and a “simple system”. A complicated system can and should be managed. It is amenable to planning. Someone who knows how the system works and how to fix it can be helpful in this process. This could be a professional, consultant, or manager possessing the required expertise in using various standards and technologies, as in this domain, we are dealing with non-living objects and processes. They are predictable, they can be calculated, planned, and have a linear structure of cause-and-effect relationships, where one follows from the other.

When dealing with this kind of objects and processes, it is sufficient to acquire qualifications and professional competencies. Since many elements in an organization are built based on predictable processes, it is sufficient to define goals, draw up an action plan, and monitor their implementation. At the same time, the behavior culture suggests following certain rules, the principles of setting goals and making plans, which becomes possible because of the low dynamics of change.

In this regard, personal interests play an important role as they are pursued by specialists, experts possessing professional knowledge, methods, and technologies. Therefore, they may be limited by extrinsic motivation in the form of a higher status, greater influence, recognition, and personal gain, for example, money, or other kind of material compensation.

A complex system lies between a chaotic system and a complicated system. In a complex system, objects and processes differ from those of a complicated system in terms of the boundaries between living and non-living, non-linear and linear, unpredictable and predictable. Examples of a complex system are society, weather, values, the future, culture, human consciousness, etc. Complexity is unmanageable. The only thing you can do about complexity is somehow learning to deal with it skillfully. In a complex system, it is impossible to make long-term projections. Similarly to the weather, only a forecast can be made for a couple of days in advance, which still may turn out to be inaccurate. Apart from that, in a complex system, it is impossible to fix anything because nothing in it can “break down”; things can only change or cease to exist

completely. It is also impossible to reliably guarantee that a complex system is error-free if at least one person is part of this system, as, for example, in organizations.

In the context of organizations that system consultants deal with, there is always a high degree of complexity, not just complicatedness. Therefore, when working with an organization, management, executives, and consultants always deal with complexity. In this context, an important role is played by employees' talents, their personality traits, and meanings combined with an "image of the future" that they understand, which helps them unite their efforts with other capable individuals. In order for all these factors to be in harmony with each other, it requires the right culture of values and the ability to work on the basis of existing principles, which requires being sensible to all living things and able to listen and adapt to changing conditions caused by turbulence and high dynamics of change. Individuals who think in terms of complexity generously share their knowledge, technologies, and capabilities. They are interested in meanings, the innovation process, the big goal, and less interested in money, interest, and commissions as derivatives of complexity because, when dealing with complexity, a window of opportunity opens for exponential growth.

THE IMPORTANCE OF UNDERSTANDING THE DIFFERENCE BETWEEN THESE CONCEPTS

Developing the skills required to respond timely and correctly to uncertainty and turbulence is the most promising ability of our time.

It is safe to say that the ability to cope with complexity is the "new oil", i.e. complexity opens up incredible opportunities if you learn to "speak the same language with it". This is an attempt to find common meanings and semantic fields in order to adequately respond to the rapid changes in today's world.

And this is the most important component because only through the ability to work in turbulent conditions do we get the opportunity to cooperate with extraordinarily talented and promising individuals, which contributes to the formation of a favorable environment with the right culture of values, where the level of self-organized cooperation assumes the key role. Self-organization is required for the life of any community based on the principles of collaboration, cooperation, and association in the long term.

THE DIFFERENCE BETWEEN A COMPLICATED AND A COMPLEX SYSTEM

The fundamental differences between these concepts can be demonstrated using a timepiece and a person as an example. For a timepiece, being a complicated system, the result is always predictable. In this system, linear cause-and-effect relationships allow us to predict exactly what we get as a result. If there is no result, this means that the timepiece is broken. Complicated systems may break down but they can be fixed. For a watchmaker, timepieces are no longer a complicated system because he knows the movement from the inside. Timepieces remain a complicated system only for ordinary people.

Humans as a complex living system are a completely different case. Decisions taken by humans are unstable due to the presence of the "human error" factor. Similarly to the weather, the future, innovation, and organizations are all complex systems. Human behavior, the weather, and the future can be predicted, but complexity has the final say. Since for humans, the weather, or the future, there are a number of non-linear phenomena, multidirectional factors, and unknown processes, it is impossible to identify cause-and-effect

relationships or - even more so - manage them. Complex systems cannot be simplified. You can only adapt to them using “soft skills” or “metacompetencies” (Table 2) [4].

Table 2

Complicated system	Complex system
1. Cause-and-effect relationships are discernible. 2. Results are predictable. 3. If there is no result, then the system is broken. 4. It can be fixed by a master. 5. For a master, complicatedness ceases to exist and turns into simplicity. 6. Since there are relationships, the result is highly predictable and manageable.	1. Cause-and-effect relationships are intricate, and many of them are not obvious. 2. The result cannot be predicted. Only projections can be made. 3. The system is not disrupted. It only plunges into chaos and causes problems. 4. Complexity cannot be fixed. 5. Since relationships are multifaceted and intertwined, they cannot be managed or controlled. You can only adapt to them.

Source: Baecker D., Luhmann N. Einführung in die Systemtheorie. 2002. P. 33-56.

Any complex system organizes itself in its own way, and no one can fully know how it does so. One must be prepared for any turns and be able to adapt to them. A complicated system also organizes itself, however, there is always someone who knows how it will behave and who can fix it.

If both systems could be referred to as “complicatedness” or “new complicatedness”, then we would be depriving ourselves without reason of the opportunity to comprehend a unique source of meanings, resources, potential, and opportunities that opens up as we deal with complex systems. Since the ability to properly manage complexity is a sort of “new oil”, its reserves are open only to those who possess thinking tools and developed metacompetencies. This is where one can find unlimited resources for exponential growth and quantum leaps in the most uncertain conditions.

USING SOFT SKILLS IN AN ORGANIZATION'S OPERATIONS

Association at cross-functional and multidisciplinary levels is only possible if the style of communication with employees and the decision-making process are systematically based on the following components:

1. Employee recognition (Würdigung).
2. Motivation for association and mutual care for each other (Sinn und Fürsorge).
3. Personal responsibility for promises made, control over oneself and one's actions (Selbstverpflichtung).
4. Trust: reduction of control, division of labor and delegation of responsibilities, which is always perceived as encouragement (Vertrauen).
5. Openness to the world and to everything new, moving away from the old environment and the pattern “I am what I am” (adaptive Offenheit).

Collaboration requires strict requirements that all participants follow voluntarily. In order for collaboration to take place, a person must break out of their own thinking patterns formed under the categories of competitors and rivals. A properly built system not only promotes the development of communication among employees of different companies and researchers, with their personal goals and ambitions; it directs the efforts of a team towards

mutually beneficial support for the benefit of common values, principles, norms, and rules. Apart from an exchange of new knowledge and methods (hard skills), the behavior of individuals is also shaped through shared values (soft skills).

MAIN DIFFERENCES BETWEEN THE SYSTEM AND INDIVIDUALS. THE CASE OF A DEVELOPING ORGANIZATION

The difficulty of managing a company is that over time it turns into a self-managing system. That is, it goes out of control of people, including shareholders and top management. The only way for individuals to exercise some influence is to make this system cease to exist. Their influence on the way this system operates is rather indirect because the organization, as noted above, is primarily an environment where decisions are made based on established relationships and methods of communication between employees.

In other words, an organization is a system that has an established way of communication and relationships formed in the decision-making process. The way these decisions are made becomes the dominant factor for the system and the structure of the organization. One of such structures is corporate culture that keeps pace with modern values and guides individuals. Without a systems-based approach, any type of work with people and corporate culture does not involve the system, but rather its reflection. According to systems theory, people are only one of the components of the system, and they manifest themselves in this system only through communications that involve making informed decisions [5].

Figuratively speaking, the culture of an organization and the behavior of people can be compared to the shadow of an established system and its structure. For example, you cannot change the shadow of a tree unless you change the tree itself. Similarly, in an organization, you can change top managers one after another, run an endless number of projects to change the corporate culture, and train employees. However, the effect will be limited if all efforts are directed towards the shadow, that is, with the reflection and manifestation of the organization's culture. To change the organization itself, it is necessary to deal with the system and its structures: if they change, then their shadow will change. They change according to the rules and norms, which have already been established in the organization as "company traditions" and are used by its employees to communicate, interact, and make decisions. As noted above, established rules in the company need to be dealt with skillfully; one should lead team members to the necessary changes through soft skills.

From this point of view, metacompetencies in management become especially important because they allow us to distinguish between the reflections of two types of companies in terms of communication and relationships when making decisions: traditional companies and modern ones.

In traditional organizations, the system of communications and relationships between employees is based on a vertical hierarchy. In this hierarchy, the decision-making process is top-down. The distribution of authority is also top-down. This method of distribution of authority ensures the subordination of employees to various levels of management. Without such levers of vertical authority, it is impossible to ensure stable performance of tasks. Communication between different levels of the hierarchy is established through setting goals and objectives, allocating a budget, exercising control, establishing rules and regulations, and a system of rewards and punishments.

In modern organizations, communications and relationships between people are based on more flexible approaches, where authority is distributed

horizontally, and sometimes even from the bottom up. Decisions are made collectively, work is based on principles and self-organization of the team. The means of influencing in decision making are personal responsibility, intrinsic motivation, and self-control. Communications and relationships are built on the basis of openness, trust, mutual respect, and care for each other. Such organizations have a better chance of effective collaboration.

Traditional and modern organizations are two different systems that have certain values, norms, and principles dictating their management style and shaping the corporate culture. If an organization is required to be transformed from traditional to modern, then it is necessary to change the system because it is always stronger than the people. Hiring a new top manager or a new management team helps only if these people already possess the necessary metacompetencies and are able to “softly” transform along with the organization. Expensive projects to develop corporate culture without developing such “soft skills” are money and effort that go down the drain. Not to mention programs aimed at increasing team efficiency, training sessions, or education. All these activities are ineffective, as in this case the effort is applied within the system, that is, to the shadow of the social system, and not to the system itself, which implies a consistent impact on the structure of the organization and a gradual change in methods of communication.

To develop an organization and adopt more modern approaches to its management, it is necessary to change the system. This means dealing with complexity, which requires metacompetencies in order to transform the management model and the management leadership system in a skillful, “soft”, and sometimes even “crafty” way (Table 3) [6].

Table 3

Traditional approaches	Modern approaches
Standard and individual goals	Transparency of goals and continuous improvement
Management by Objectives (MBO)	Comparing teams based on Objectives and Key Results (OKRs)
Budgeting and planning	Comparison of the organization's operations with previous periods
Personnel performance assessment	Dialogue and feedback
Position-based compensation	Compensation based on the organization's performance
Personnel compensation for operations	Personnel compensation for performance
Incentives and bonuses	Reducing waste
Commitment to reduce costs	Targeted cost reduction

Source: Pflaeging N., *Organisation fuer Komplexitaet*, BoD Verlag, Norderstedt. 2013. P. 102-145.

THE MODERN MODEL OF DEVELOPING AN ORGANIZATION

In order to reach the required level of systems-based interaction, it is necessary to know about the evolution of the development of organizations as complex social systems. The stages of development can be observed using systems theory, organizational theory, and the systems-based approach. Over the last century, these disciplines have gone through four significant stages, each of which demonstrates the specifics of dealing with competencies and metacompetencies. The more developed these competencies are, the greater the need for them, since complexity can only be dealt with using “soft” approaches.

To find common ground with a complex system, it is important to learn not to confuse it with a complicated system, which will allow you to apply “soft” approaches using metacompetencies and thinking tools in order to achieve the respective goals of the organization. Examples include the ability to distinguish a complex system from a complicated one, see the specifics of traditional and modern management, the relationship between hard and soft approaches in the process of developing individual employees, teams, and organizations. Using the example of the creation and evolution of such a discipline as systems theory, one can see the process of creating thinking tools and forming respective metacompetencies that allow one to “softly” influence the operations of an organization.

Systems theory and organizational theory are disciplines that are applied in practice. Studying the history and stages of their formation opens up access to information that is especially valuable in conditions of uncertainty: how to “softly” force a complex system to reveal its unlimited resources and potential, as well as establish mutually beneficial collaborations, even with competing companies.

1. Creation of general systems theory: a model of technical systems (1940-1950).

This theory is based on the desire to interconnect general theoretical models of various systems (from physics and medicine to social sciences), which allows us to obtain “general characteristics of the system” that can be observed in various fields. Under this model, technical systems and mechanisms are the basis, and the organization is viewed as a fine-tuned machine.

For example, the relationship within the technical system of a thermostat, in which the turning on and off of a heating device is controlled by temperature. When cooled to a certain temperature, the device turns on. When heated to a certain temperature, the device turns off.

We can conclude that a system is defined as a certain number of elements that interact with each other [7]. In the 1970s, general systems theory was used in a study of improving the performance of organizations and companies [8].

An example of the use of general systems theory in the operations of a company can be a specially designed diagram demonstrating a cyclical relationship of certain elements within an organization. According to this diagram, increasing the impact on element A enhances the capabilities of element B, etc. (Figure 1) [9].

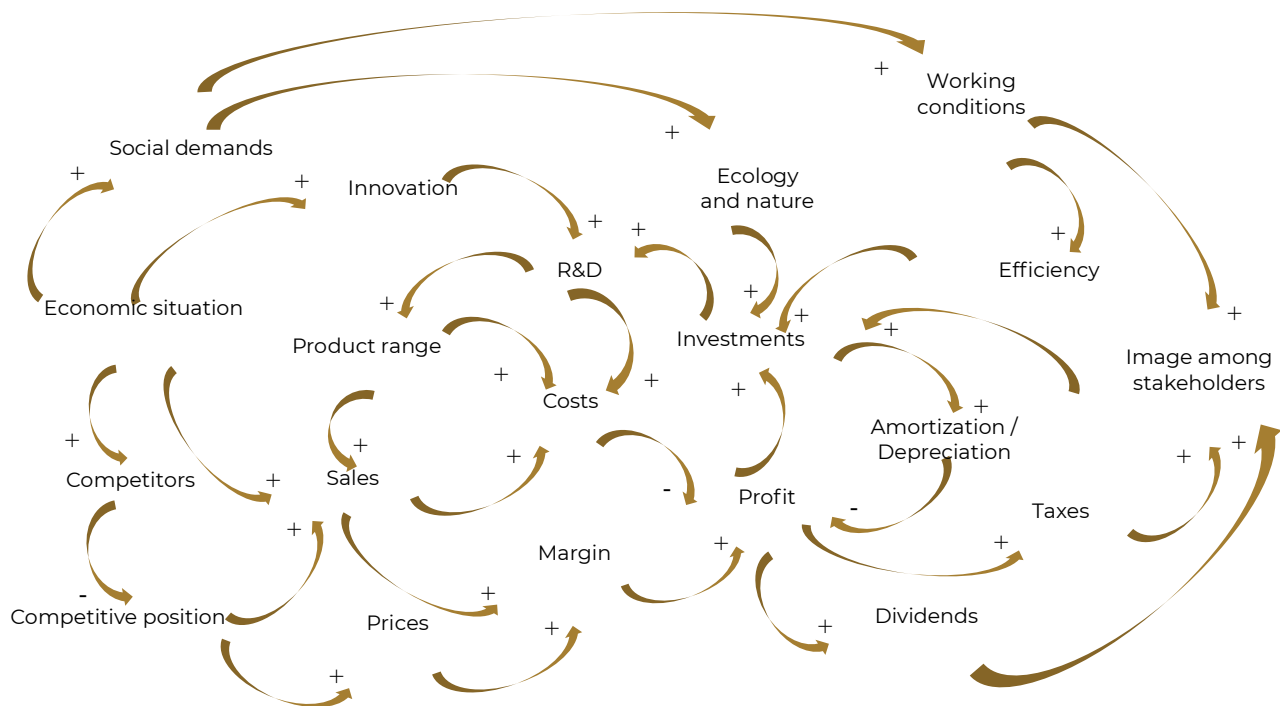


Fig. 1. The cyclical relationship of certain elements within an organization.

Source: Probst, G.J.B./Gomez, P., Vernetztes Denken, Gabler-Verlag, Wiesbaden. 1991. P. 3-39.

General systems theory has opened up great opportunities for companies, although it has a number of limitations. Despite the fact that it is very convenient to consider mechanisms as a technical system, plants and living organisms, as a biological system, and organizations and companies, as a social system using general laws, this approach also has a number of disadvantages. Although these systems have a lot of common features, they differ in the level of complicatedness and complexity. Studying these systems in the form of general conclusions blurs the boundaries between them and their key features. Conflicts in social systems look very different from conflicts occurring in biological systems, although both systems both deal with living elements. In technical systems, attrition and conflicts also occur, but they do not involve living elements.

These reflections have led to the development of three specific systems theories that focus on specific domains: biological, social, and personality-related.

2. Evolutionary systems theory: the model of living systems (1980–2000).

The development of general systems theory begins with biology by borrowing concepts such as “development”, “evolution”, and “biocybernetics”. At the same time, the outside world is considered as a “system of connections” and an “ecosystem”.

Examples of ecosystems are steppes and deserts, which seem lifeless, but in fact they are brimming with life and are a complex system. Snails of the *Melanoides* genus live in the soil, which they loosen. When they die, they fertilize the soil and provide food for woodlice, which aerate the soil. This soil is fit for algae that snails feed on.

This biological notion of a system becomes the basis for the concepts of “evolutionary management” with two key directions.

F.Malik's school, which, in contrast to the approaches of H. Ulrich based on the general systems theory, focuses on biological systems, i.e. F.Malik in his reasoning takes into account biological processes and the fact that “companies and organizations are quite self-adapting, self-evolving, and self-organized

systems that can be controlled to a lesser extent than it is commonly assumed" [10].

The evolutionary theory of organizations by W.Kirsch states approximately the same thing. He argues that "companies operate in a world that is constantly evolving. They are dealing with an open and unknown future they are forced to cope with..." [11].

Since the early 1990s, evolutionary management has become the basis for paradigm shifts in management associated with the transition from traditional management models to more modern ones, suggesting the following:

- ensuring self-organization;
- promotion of creative projects and innovations;
- management of knowledge flows;
- managing a complex system (Redundanz) in such a way that system elements can easily cope with unforeseen situations;
- ability to adapt to changes;
- ensuring continuous training and development.

There is a transition to holistic-evolutionary leadership, which involves a consultative style of management and delegation of authority through self-reflection, dialogue with subordinates, feedback, situational conversations, and training of employees in order to develop a joint knowledge map and discuss projects.

3. Social systems theory is based on the theory of social communities and includes such concepts as "system", "structure", "process", and "order".

As early as in the 1960s, T.Parsons was the first to identify the interconnection of elements within this system. His follower N.Luhmann in his book Social Systems (1984) was able to apply the main ideas of this theory in the practice of systems strategic consulting.

According to N.Luhmann's theory, social systems are characterized by:

- the difference between the system itself and its environment;
- social differentiation;
- elements and functions;
- the presence of autopoiesis;
- cohesion and integrity of the team;
- complexity;
- the presence of meanings.

According to N.Luhmann, an organization is the basis for communication and the development of relationships between people. Individuals are the environment of the system, and not the system itself, with which they interact through the rules and principles of communication established by the organization. In other words, if there is no effective communication between employees of a company, then the reasons for that should be sought not in them, but in the social system itself. And it is this feature that can help a company cope with complexity. The lack of an effective communication system allows the company to stay afloat, since it protects it from various types of changes in employee behavior [12].

If people are considered as the environment of a system, and the organization, as a system that establishes the rules of communication, then it becomes clear that it is not the people who are to blame for the lack of effective communication. The system, the interactions within it, and the decision-making process require improvement.

Based on the study of social systems, there emerge a number of popular concepts aimed at increasing labor efficiency and productivity. One of these concepts is presented in P.Senge's book The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization [13].

4. G.Bateson's personality-related systems theory.

This theory includes two main conditions:

- one should focus not on individual elements of a system, but on the social system as a whole (group, team, various areas of business, connecting local networks, etc.);

- dealing with people should be aimed at facilitating and providing assistance in managing the company and identifying the right solutions.

In addition to biological and social theories, the following can be added.

1. People are not just part of the system, they are in active interaction with this system.

2. An organization is not only a system of communications and relationships, but also the people themselves with their emotions, needs, and motives.

3. A distinctive feature of a social environment is the presence of mental maps or mental models for shaping assumptions, beliefs, and attitudes for the purpose of performing subsequent actions and viewing the required reference points [14].

CONCLUSIONS

The state of an enterprise as a living system depends primarily on the following.

- Employees hired and their internal beliefs that determine their thoughts and actions (management).

- Social rules and guidelines that shape the rules of behavior and traditions of a company, which are the foundation for the communication system (processes).

- The environment of the system and its development (external environment).

These conclusions give rise to seven aspects of the social system, which mutually determine each other.

1. People as elements of a social system (superior-subordinate in the traditional management system or manager-employee in the modern management system).

2. Beliefs, thoughts, attitudes and their influence on people's behavior (with the traditional approach, the superior perceives his subordinates as ineffective employees, and employees see him as a tyrant; with the modern approach, the manager helps employees unlock their potential).

3. Social rules that guide the actions and behavior of people (with the traditional approach, the rule "superior-subordinate" applies, requiring polite communication regardless of the attitude towards each other; with the modern approach, the rule "manager-employee" applies, which also requires polite communication, however, everyone can openly express their opinion).

4. Models of behavior according to the Bateson-Watzlawick communication axioms (with the traditional approach, the employee withdraws into themselves when criticized by their superior; with the modern approach, the employee is grateful to the manager for feedback).

5. Material and social environment (with the traditional approach, the most important role is played by the position of the superior and the diligence of subordinates; with the modern approach, the manager tries to provide everything required to reduce waste).

6. Development of the social system (with the traditional approach, the superior and subordinates act relying on luck and turning a blind eye to possible risks; with the modern approach, they try to learn from past experiences and manage potential risks).

7. The reproduction process (with the traditional approach, actions are

repeated without any changes; with the modern approach, metacompetencies are developed in order to adapt to any external changes).

Communication axioms according to Bateson-Watzlawick:

- it is impossible not to communicate;
- each communication system consists of certain aspects and relationships;
- communication is always followed by an appropriate response;
- communication is always verbal and non-verbal;
- communication between people is symmetrical (both interlocutors criticize each other) or complementary (one interlocutor criticizes, and the other distances themselves and withdraws into themselves) [15].

SOFT SKILLS FROM THE PERSPECTIVE OF VARIOUS SYSTEMS THEORIES

Competencies are the requirements of a certain cultural environment and a professional role (position, job title, activity) for behavior that allows an individual to independently show high performance and be successful [16]. In other words, this is the relationship between “I know”, “I can”, “I want” and “I am able to”, which forms the ability to solve tasks and problems in a specific situation related to professional activity. Competence is always based on professional knowledge, personal motives and beliefs, values and is determined by specific requirements for a particular activity in a specific situation. Competence can be broken down into three main groups.

1. Professional qualification.

Professional knowledge, skills, experience (hard skills).

2. Soft skills-based qualification.

Distribution of roles in accordance with skills, work organization / project management, having communication skills, the ability to lead, motivate or manage (a combination of hard skills with soft skills).

3. Soft skills-based competencies.

Behavioral and personality traits: stress resistance and productivity, motivation to work, customer focus, business thinking, internal attitude, attitude to business, life values, ethical standards.

Each of the three groups has competency-related requirements that employees must meet to successfully solve their professional tasks. Successful companies use the most effective methods and technologies that are adopted as competency management systems [17].

When dealing with the first two groups of professional qualifications and soft skills-based qualifications, hard or soft skills can be used, however, when dealing with the third group of soft skills-based competencies, there is some confusion. Soft skills-based competencies are referred to as “cross-cutting competencies”, “versatile competencies”, “metacompetencies” [18], “fundamental competencies” [19], “soft skills” [20], “metaskills” [21], “skills of the future” [22], “transprofessionalism” [23], etc.

The practice of implementing a competency management system demonstrates that such a variety of terms leads to even greater confusion and makes the logic of thinking impractical for management [24].

Soft skills-based competencies cover individual traits of character, motives, beliefs, and values that cannot be measured in grams or centimeters. They are based on “soft skills” that only manifest themselves in actions or results. And in order for them to manifest themselves, it is important to create adequate conditions and lift certain barriers. These conditions will be described below.

To facilitate the management of soft skills, it is worth expanding the concepts such as “competencies” and “metacompetencies”, taking into account their specificity and versatility.

Competencies are professional and soft skills-based qualifications combined with specific soft skills-based competencies.

Metacompetencies are soft skills-based competencies that become critically important in conditions of high uncertainty, high dynamics of change and constant turbulence.

Soft skills-based competencies and metacompetencies can be referred to as soft skills. The role of soft skills is extremely important and is becoming greater every day, as confirmed by research from three reputable research centers. Soft skills determine up to 85% of success in professional activities [25].

Hard skills include professional education, knowledge, qualification grade, required skills, and technical proficiency. Such skills are mandatory and are considered basic today. Therefore, hard skills are gradually becoming less important for success in professional activities.

Individuals independently become high-performers if their motives are based on fulfilling their potential. If an individual lacks knowledge and experience to make independent decisions, they can develop them through soft skills.

The impact of soft skills at the level of specific competencies and versatile metacompetencies increases in conditions of uncertainty. These include being able to make projections, stress resistant, prepared for any situation, able to make quick decisions, which opens a window of opportunity for exponential growth. In other words, it is the ability to independently apply soft skills while working in conditions of uncertainty that is the “new oil” for intrinsic motivation. Because in this way we acquire two important qualities for intrinsic motivation: self-competence and metacompetence.

Self-competence is the first level of intrinsic motivation where an individual is able to motivate themselves (get ready for hard work, calm themselves down, find the strength to complete a task, master new skills, etc.).

Metacompetence is the second and highest level of intrinsic motivation where an individual is able to become a high-achiever by leveraging their beliefs, positive or negative experiences, as well as life values and motives. These qualities are inseparable from the individual and make them a professional in their field without any extra effort required [26].

In conditions of certainty, it is possible to set a goal, develop a plan, build processes, and monitor results. However, in conditions of uncertainty, it is soft skills activating intrinsic motivation that start playing an important role in increasing labor productivity, accounting for the 85% noted above.

However, in order for soft skills to benefit the company, it is important to master the management of complex systems and set the right priorities within key strategic decisions.

THE ROLE OF “SOFT COMPETENCIES” IN HUMAN LIFE AND ACTIVITIES AND THE SPECIFICS OF THEIR DEVELOPMENT

Soft skills are rooted in every person and are expressed in the form of their motives, values, thinking, and personality traits. To effectively manage this level of skills, it is suggested that we use the Change Management Iceberg proposed by W.Krüger. The tip of the “iceberg” is represented by external attributes, which include external behavior, food, clothing, customs, mores, language, history, manifestation of an individual's personality. Hidden “below the surface of the water” are those soft skills-based competencies that represent

human values, ways of thinking, motives, feelings, fears, interests, attitudes, world outlook, ways of communication, etc. [27].

According to the Anglo-Saxon school, the management of competencies is based on the required behavior conducive to results. In this case, competencies are determined by behavioral indicators with grades ranging from beginner to master.

According to the German school, competencies are determined by the requirements for actions that an individual undertakes and which can secure the desired result. The distribution of the developed groups of competencies is not based on individuals' behavior, but on their actions [28].

SPECIFICS OF SYSTEMS-BASED MANAGEMENT OF “SOFT COMPETENCIES”

Firstly, in order to properly build competency management in a company, it is necessary to determine the most suitable approaches. Within complicated systems with a high level of certainty one can rely on requirements for the desired behavior. But in complex systems with a high level of uncertainty and rapid change, it is recommended to use approaches aimed at developing the self-organization of employees who are able to fine-tune their actions using “metacompetencies”.

Secondly, it is necessary to structure the actions that must be taken by an individual independently using a clear language of actions, i.e. skills, focusing on the final result (Figure 2).

It is possible to integrate the methods of several German schools for the management of competencies [29], potential [30], motives [31], and values [32]. In our corporate projects, we followed this specific path of integration of various schools and approaches. Our in-house developed model covers six groups of cross-cutting, i.e. versatile soft skills that enable individuals to independently achieve success in their work, solve certain problems, and achieve goals [33].

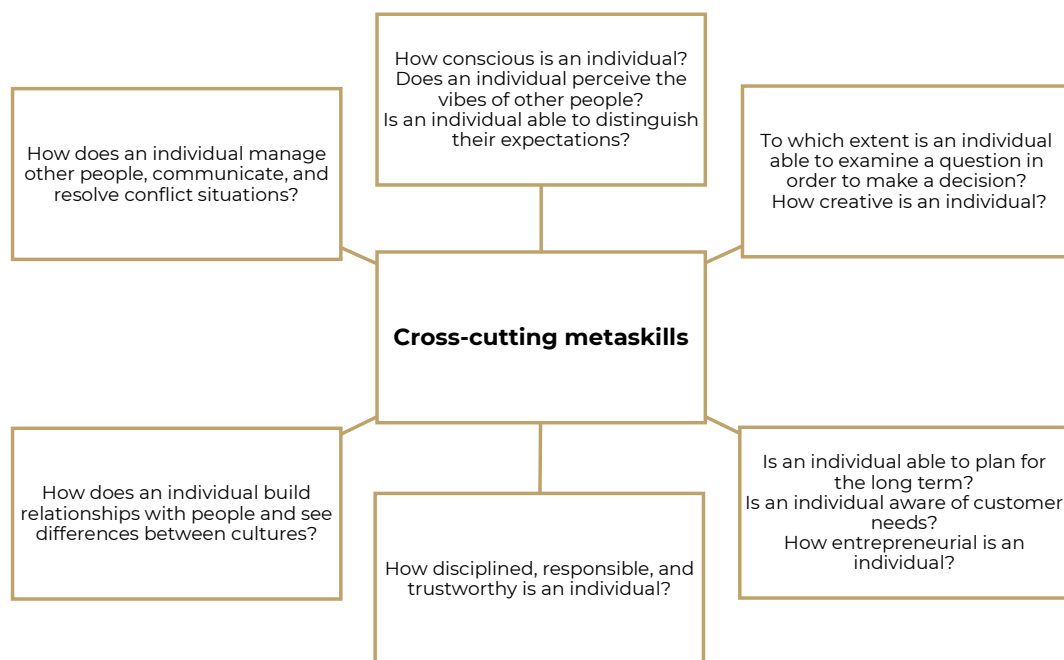


Fig. 2. Cross-cutting metaskills derived from ATG-CNT Consult projects.

Source: Kachcharov S. What are “soft competencies” and how to evaluate them? Available at: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (Accessed 14 December 2023).

Thirdly, it is necessary to translate - in accordance with metaskills - the actions that occur into the language of metacompetencies. Figure 3 represents 6 cross-cutting, i.e. versatile metacompetencies, each of which consists of 3 soft skills.

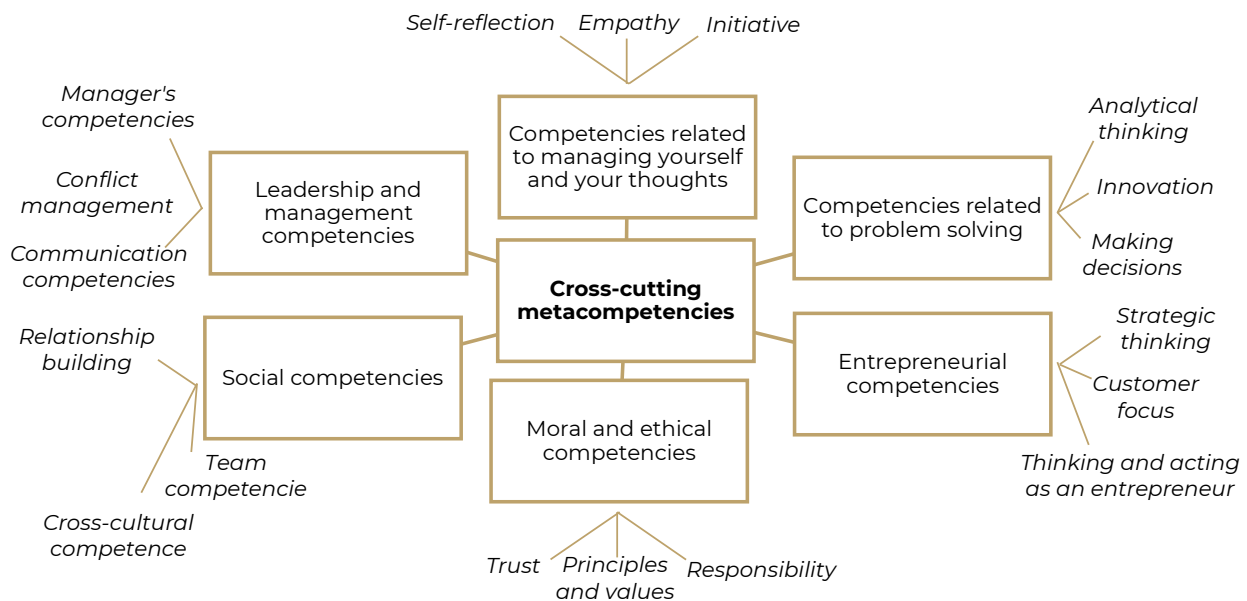


Fig. 3. Model of cross-cutting metacompetencies used in ATG-CNT Consult projects.

Source: Kachcharov S. What are “soft competencies” and how to evaluate them? Available at: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (Accessed 14 December 2023).

Fourthly, it is necessary to introduce a unified technology of profiling and diagnostics of employee potential. For example, the CAPTain Test®, (Computer Aided Personnel Test) approach, on the one hand, provides psychometric, i.e., objective diagnostics and, on the other hand, can determine an individual’s self-esteem. Based on explicit and implicit predispositions and a conscious behavioral pattern, the test automatically estimates both the potential and the competencies of an individual and compares them with the “requirements profile”. Thus, technologies can convert the qualitative parameters of potential into quantitative ones. Therefore, there is a special way to measure each of the 18 soft competencies.

1. Moral and ethical competencies.

The ability to stick to moral and ethical standards when choosing ways to achieve goals. This includes three soft competencies:

- principles: the ability to live and work based on established principles;
- responsibility: the highest priority should be given to the type of responsibility that affects the social environment, as well as the quality of interaction and the level of relationships;
- trust: the ability to build long-term trusting relationships, the ability to create an environment of trust.

2. Self-management.

Self-management implies the responsibility for oneself, unlocking one’s potential, and building relationships with other people, as well as influencing one’s immediate environment. It is based on three soft competencies:

- self-reflection: the ability to take responsibility for the conscious nature of one’s thoughts, feelings, and their impact on other people;
- empathy: the ability to understand the feelings, motives, and needs of other people, as well as the willingness to take required actions;
- initiative: the ability to see hidden and obvious driving forces influencing

changes in the structure and the environment.

3. Problem solving.

Problem solving is an important metacompetence for complex systems in conditions of uncertainty. This includes three soft competencies:

- analytical thinking: the ability to break down information or a situation into components, see logical connections, and make correct conclusions;
- decision making: the ability to develop alternative solutions in conditions of uncertainty;
- innovation: the ability to take a creative approach to solving problems by thinking outside the box.

4. Entrepreneurial competencies.

Entrepreneurial competencies are a metacompetence which is important for taking appropriate actions in the event of changes, taking into account various needs and interests. These include three soft competencies:

- strategic thinking: the ability to think long-term, see the big picture, and adhere to a value-based approach;
- customer focus: the ability to see customer needs and be ready to meet them in the best possible way;
- entrepreneurial predisposition: the ability to think and act like an entrepreneur, anticipate trends, and be ready to take the initiative.

5. Social competencies.

Social competencies are a metacompetence that determines the quality of relationships and collaborations, both in a known environment and in conditions of uncertainty. These include three soft competencies:

- building relationships: the ability to build relationships with different categories of people, taking into account their expectations;
- team competencies: the ability to think from the standpoint of “we”, act in the interests of the team based on mutually beneficial cooperation;
- cross-cultural competencies: the ability to adapt to conditions of uncertainty, maintain the balance while interacting with representatives of another race or culture.

6. Leadership competencies.

Leadership competencies are a metacompetence for organizing goals and influencing people’s behavior and actions, which determines the quality of communications and problem solving. These include three soft competencies:

- leadership skills: the ability to organize people and resources to solve problems and achieve common goals, maintaining a balance between routine operations and innovative projects;
- conflict management: the ability to anticipate and mitigate conflicts in the process of joint activities, directing people’s energy to the process of making constructive decisions;
- communication competencies: the ability to hear and listen to others, create conditions for effective communication, exchange of information, and feedback.

All of the six metacompetencies mutually determine each other if it is required to manage complex systems in a self-organized way. For example, the key metacompetencies for any manager or employee are responsibility and the capacity for self-management. If managers and their subordinates are unable to live and work according to principles based on trust and ethics and lack the capacity for self-management, using a competency-based or a metacompetency-based approach in conditions of uncertainty will not prove to be useful. This also explains the low effectiveness of training sessions and courses for the development of soft competencies. Metacompetencies should be developed systematically and with the use of technologies, considering them as strategic assets and a function of a company’s management.

CONCLUSIONS

Being a social system, an organization is structured in a way to ensure its survival in the market and therefore perceives any novelty or innovation as risks. This is one of the strengths of an organization, since it will cope with complexity to the last, even with low-quality or incompetent management. However, this always occurs on the edge of survival and comes at great cost, material and psychological. However, if you rely on systems theory and develop competencies and metacompetencies purposefully using thinking tools and proven profiling technologies, then complexity starts to benefit the company and helps it respond adaptively to changes. In this case, communication processes, interaction procedures, and decision-making paths in the organization begin to contribute to the successful creation of mutually beneficial collaborations, increasing the company's profitability and improving the quality of life of people.

The competency-based approach is thought of as a mechanism for determining the compliance of an individual's qualifications and skills with the requirements set by the employer in order to ensure consistent actions and secure the desired results.

The metacompetency-based approach goes beyond the standard one, since, in conditions of uncertainty and high dynamics of change, it is difficult to plan and ensure accurate results. Therefore, it is necessary to develop abilities and skills for adequate interaction, organizing joint activities and cooperation with clients based on principles, creative ideas, and the willingness of employees to be proactive in taking responsibility for making decisions, in particular in conditions of uncertainty.

What practical conclusions can company executives draw from understanding systems theory?

The most important finding refutes a common practice in most organizations: when proactive development of metacompetencies in an organization is confused with overcoming growth barriers, which are only symptoms on the path of development.

This is due to the fact that a system characterized by a huge force of inertia and strictly oriented towards maintaining the status quo can only be "convinced" to somehow change its dynamics only if its management, in its decisions and actions, uses thinking tools at the level of the entire system. In other words, the development of an organization and people does not occur "partially", limited to individual elements of the system or using isolated solutions detached one from another. This development occurs based on a systems-based interaction of elements as holistic forward-looking work.

According to our consulting expertise, management can leverage the following three elements to overcome destructive system constraints:

- identify which management styles dominate in leadership positions and to which extent they hinder the development of metacompetencies;
- identify active behavioral models in the organization that are unconsciously followed by the executives (and scrupulously reproduced by employees) as possible barriers to holistic development;
- identify which self-reflection and self-correction abilities teams have to determine the dominant ways of thinking and communication that prevent the executives from improving the management system;

Consultants specializing in the systems-based development of metacompetencies can effectively facilitate this process.

REFERENCES

1. Luhmann N. Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 1987. p. 123-134.
2. Ponomareva E. A., Efimova N. V. Organizational Theory. Textbook for undergraduate studies. Moscow: MGIMO University. 2023. p. 77-85.
3. Netology. The Cynefin Framework. Available at: <https://netology.ru/glossary/cynefin-framework-model-kenevin> (Accessed 11 December 2023).
4. Baecker D., Luhmann N. Einführung in die Systemtheorie. 2002. P. 33-56.
5. Luhmann N. Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 1987. P. 123-134.
6. Pflaeging N., Organisation fuer Komplexitaet, BoD Verlag, Norderstedt. 2013. P. 102-145.
7. Koenig E., Volmer G., Handbuch Systemische Organisationsberatung, Beltz Verlag, Weinheim/Basel. 2008. P. 28-29.
8. Ulrich H. A company as a productive social system. 1968. P. 136-138.
9. Probst, G.J.B./Gomez, P., Vernetztes Denken, Gabler-Verlag, Wiesbaden. 1991. P. 3-39.
10. Malik, F, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Haupt-Verlag, Bern. 2000. P. 176.
11. Kirsch, W., Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionaeren Theorie der strategischen Fuehrung, Kirsch. Herrsching. 1997. P. 7.
12. Horster D., Luhmann N. Soziale Systeme, De Gruyter Akademie Forschung. 2013. P. 98-116.
13. Senge P. Moscow. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Olymp-Business. 2009. P. 71-73.
14. Bateson, G., Geist und Natur, Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1995. P. 111-131
15. Watzlawick P., Psychology of Interpersonal Communications. Rech Publishing House. 2000. P. 34-46.
16. Kachcharov S. Soft skills-based competencies and their management. Organizational psychology. 2014. Vol. 4. Available at: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2014-4-4/140464635.html> (Accessed 12 December 2023).
17. Kachcharov S. On the Way to the World Economy, anniversary edition "25 years of the Higher School of International Business", edition XI. Granitsa Publishing House. 2013. P. 148-166.
18. Kokatyukhina O. V. Why Educators Should Develop Metacompetences // Molodoy Uchenyi (Young Scientist) Journal. 2020. No 15 (305). P. 48-50. Available at: <https://moluch.ru/archive/305/68702/> (Accessed 15 December 2023).
19. Future Skills for the 2020s. A New Hope. Report by GEF & WorldSkills Russia. Available at: <https://futureskills2020s.com/ru> (Accessed 19 December 2023).
20. Sergomanov P. A., Bayburin R. F. Why soft skills? Identification, assessment, and evaluation. Moscow: Academic laboratory. 2023. P. 63-71.
21. Neumeier M. Metaskills: Five Talents for the Robotic Age, Neumeier. P. 201-210.
22. RIA Novosti. Speech by Herman Gref at International Congress of Supreme Audit Institutions (INCOSAI) XXIII. Available at: <https://ria.ru/20190925/1559105008.html> (Accessed 18 December 2023).
23. Malinovskiy P. V. Challenges of the global professional revolution at the turn of the millennium // Vectors of development of Russian science. No 3 (21). 2007. P. 22-27.
24. Bazarov T. Yu., Erofeev A. K., Shmelev A. G. Collective definition of the concept of "competences": an attempt to extract semantic trends from

fuzzy expert knowledge. Moscow University Bulletin. 2014. Series 14. P. 87-102.

25. The Soft Skills Disconnect. Available at: <https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/> (Accessed: 14 December 2023).

26. Kuhl J., Martens J-U. Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. Verlag W. Kohlhammer. 2014. P. 45-61.

27. Eppler M. J., Mengis J. Management-Atlas, Management-Methoden für den Arbeitsalltag, Carl Hanser Verlag. 2011. P. 139-142.

28. Bünning F., Hortsch H. Kompetenz versus competence - Etymologische Untersuchung und Bedeutungsanalyse des Kompetenzbegriffs im Deutschen und im Englischen. Available at: <https://journals.ub.ovgu.de/index.php/IPTB/article/view/2046> (Accessed 14 December 2023).

29. Volker, H., Erpenbeck, J. Kompetenztraining. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. 2009. P. 9.

30. Paschen M., Wie verändern sich Menschen. ManagerSeminare. 75/2004. P. 70-76.

31. Sprenger R.K. Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, Campus Verlag. 2015. P. 20-26.

32. Koester G. Kurskorrekturen Ethik und Werte im Unternehmen, W. Bertelsmann Verlag. 2010. P. 145-164.

33. KachCharov S. What are "soft competencies" and how to evaluate them?

Available at: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (Accessed 14 December 2023).

About the author:

Savkatzon Kachcharov - an entrepreneur, managing partner of the German-Russian company group ATG-CNT Consult (Hamburg - Vienna - Moscow - Astana), Associate Professor, Professor of Executive MBA and MBA programs at leading business schools, expert in the field of systems-based organizational consulting, cross-cultural management, creation and promotion of new products and projects, the Federal Republic of Germany.

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

Funding: the study was not sponsored.

For references: Savkatzon Kachcharov (2024). The practice of managing "metacompetencies" from the perspective of systems theory. 4(6), pp. 129-147

Submitted for publication: 5 October 2023

Accepted for publication: 24 October 2023

ANALYTICAL NOTES

DIGITAL ETHICS IN THE APPLICATION OF HIGH TECHNOLOGY IN BUSINESS

Mikhail S. Gromov

Matvey G. Chertovskikh

MGIMO University

What can't we imagine a modern office without? It is quite obvious that among all the variety of office space types that come to mind, there will be a lot in common: from the typical layout of premises and their functions to the general principles of visual design and brand positioning. However, it is the computer that determines the pivot and the way of arranging the workspace. And by and large even the office itself is no longer an integral part of a business and is often replaced, both theoretically and practically, by a set of networked computers. The events of 2020 confirmed this trend.

Digitalization is one of the buzzwords of our time, which largely hides the widespread use of digitized data and digital processes to optimize the work of organizations.

With the introduction of digital technologies in the business environment, we witness many new opportunities in the collection and processing of data, as well as the effective management of the business itself. At the same time, the awareness and understanding of these changes and their importance raise serious questions.

As an example of such a technology, let's take the sensational artificial intelligence (AI). Thanks to the use of artificial intelligence, the possibilities for automating and optimizing business processes are considerably expanding. AI-powered data analytics can identify trends and patterns, forecast demand, optimize inventories, and predict customer behavior. Such capabilities help make more informed and effective decisions at the company level. Artificial intelligence is also used in production automation, quality control, and preventive service of equipment. All this allows companies to achieve maximum efficiency, reduce costs and improve the quality of their products.

Digital technology is also bringing big changes to the marketing landscape. With the development of the Internet and social networks, we see new channels of communication with consumers. Thanks to digital platforms and tools, companies are able to establish a more direct connection with their target audience, analyze their preferences and needs and work out personalized advertising campaigns. This allows reducing marketing costs and ensures higher returns from advertising. According to a survey of foreign marketers held in 2022, almost half of the 2,000 respondents use bots for direct communication in chats [1].

Along with the development of technology, the concept of "digital ethics" is becoming increasingly relevant, which is a set of rules, norms and values regulating the use of digital technologies and behavior in the digital

STATE OF THE RUSSIAN VENTURE MARKET

In Russia, according to the analytical company Dsight, the number of startups remains stably at the same level - about 13,000 [4].

The Russian venture capital market, both in terms of the number of startups, transactions, checks, and the number of investors, has never been among the world leaders. For instance, compared to such countries as Israel and the United States, Russia is significantly inferior in this respect.

An equally indisputable fact is that the number of transactions and the volume of investment in the Russian market have declined considerably over the recent years. This trend started in 2014 and intensified in 2022 and 2023, with the exception of 2021 when, after the pandemic, there was an incredible rise in investment worldwide up to \$2.5 billion due to the intensification of all economic activities, including investment [5].

The Russian state can rightfully be considered one of the most advanced in digitalization. Where else can you conclude real estate deals online using a unique digital signature? For instance, in Germany, still one of the world economic leaders, digital services are far less developed and resolving private issues requires a lot of time and a very large number of papers that must be certified at the post office with the presentation of a passport for identification. It is telling that the German government has just now announced a course towards digitalization and red tape reduction in interaction with business and the public. In the private consumer sector, the picture in Germany is not so sad but also leaves much to be desired. While in the daily consumer segment the market level is comparable to that of Russia, of course, taking into account the specifics, the level of digital services of the banking sector in Germany is lagging behind the Russian one by at least 5 years. This can be explained not only by the fact that banks in Germany are, in principle, very conservative and are not very keen to introduce new technologies, but also by the fact that Russian banks started to develop their own ecosystems through digitalization, expanding the list of services and areas of activity. SBER ecosystem alone says a lot.

This paradoxical picture is explained by three facts:

1. The structure of player-investors on the Russian market.
2. Limited growth potential for startups on the Russian domestic market.
3. Limited amount of investment funds.

The structure of player-investors on the Russian venture capital market is widely known, and we do not deviate much from it. In Russia, it is as follows:

- Corporate funds.
- Government funds.
- Private foundations.
- Ecosystems and laboratories.
- Private investor clubs.
- Business angels.
- State innovation support centers and clusters.

Let's try to understand a little about the trends, market features, and the roles of different types of investors.

Using the analytical material of Dsight and the Skolkovo Foundation for 2023, it is possible to see a rapid decline in investment: it decreased five-fold, and the share of foreign investment reached its minimum - only 3 transactions worth \$2.6 million. At the same time the number of transactions in 2022-2023 even rose by 23% from 137 to 180 [6].

environment [2].

In this regard, over the recent years the ethical aspects of digitalization have caused a noticeable public reaction and led to the development of many international and Russian documents that call for compliance with ethical principles and norms in the new digital environment. At the end of 2021, around twenty large Russian companies and organizations signed the first Russian “Code of Ethics in Artificial Intelligence”. This code states that when using artificial intelligence, responsibility must always lie with humans. The development of this code is stipulated in the National Strategy for the Development of Artificial Intelligence till 2030 and the federal project “Artificial Intelligence” [3]. As of today, compliance with the standards specified in this document is voluntary. Similar codes also exist in many other countries. Already 35 large companies around the world have developed their own codes, and in Russia Sberbank and Yandex have done the same.

Now let’s turn to the practical side of the matter. In 2023, V.Gerasimenko, Doctor of Economics at Moscow State University named after M.Lomonosov, conducted a scientific study aimed at studying the attitude of Russian entrepreneurs to the introduction of AI.

As part of the survey, representatives of large companies were asked questions related to the integration of artificial intelligence technologies and the importance of digital ethics. The main focus was on analyzing why Russian businesses rarely use artificial intelligence as of today. During the discussion several answer options were given, and the managers could choose no more than two:

- high expectations that are not met by reality;
- issues of ethics and mistrust in AI;
- lack of qualified personnel to use AI;
- low quality of source data and high cost of processing.

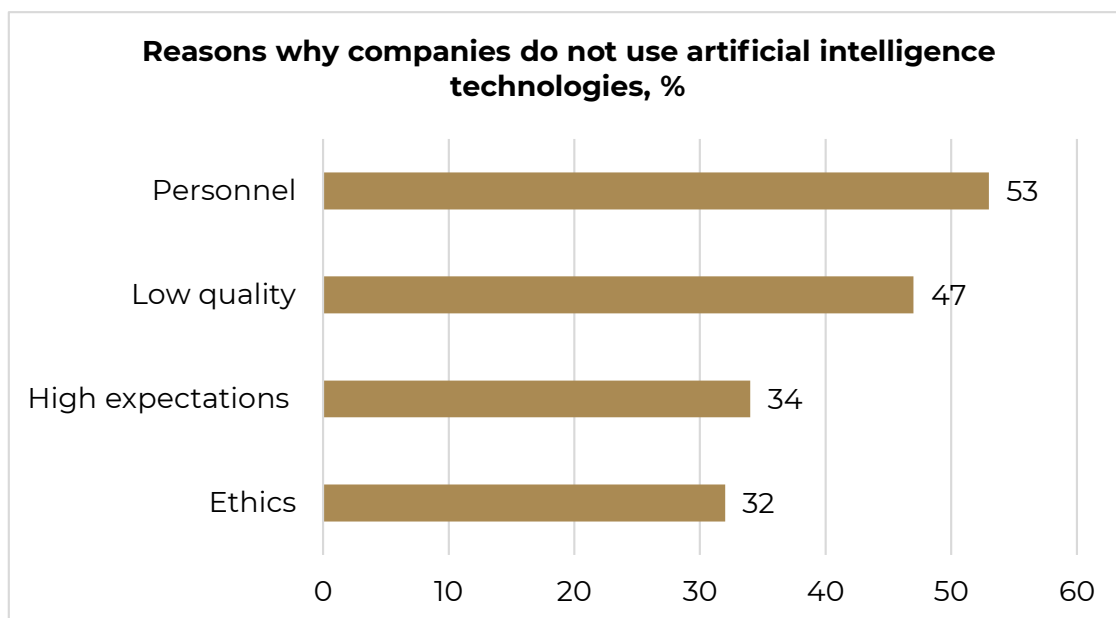


Fig. 1. Reasons why companies do not use artificial intelligence technologies, %.

Source: compiled by the author based on V.Gerasimenko. Digital ethics of using artificial intelligence in business: awareness of new opportunities and risks // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal. 2023. No. 1(47). P. 7-54.

It was revealed that at the moment, for Russian business, the key factors for not using AI everywhere are still economic, not ethical, aspects.

Next, respondents were asked to answer a question related to digital marketing. At the moment, there is growing interest in the use of electronic

bots among the manufacturers to influence the consumers. Therefore, entrepreneurs are actively discussing whether companies should intensify the use of chatbots to manage customer behavior. To evaluate this matter from an ethical standpoint, two alternatives have been proposed:

- the chatbot must constantly monitor and record all actions of website users;
- a chatbot can be intrusive to a company's client.

Some believe that the ethically correct solution is to give the website user the third option: the choice of whether to call the bot or not. Therefore, the question followed: "Should companies constantly use bots in communication with customers?" As it turned out, most of the respondents were inclined towards the third option.

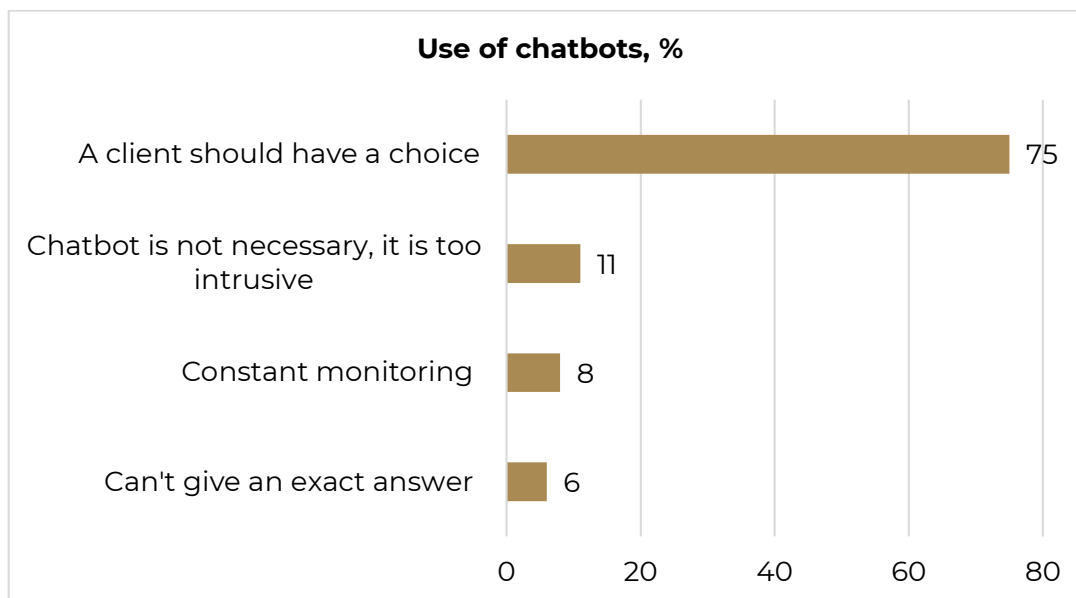


Fig. 2. Use of chatbots, %.

Source: compiled by the author based on V.V. Gerasimenko. Digital ethics of using artificial intelligence in business: awareness of new opportunities and risks // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal. 2023. No. 1(47). P. 7-54.

The final stage of the survey was aimed at looking into the awareness of managers about existing ethical issues in business, as well as the prospects for the further development of AI, which are actively discussed by business representatives and researchers. This topic covers the following aspects:

- information warfare and cyber attacks;
- reliability of information and the spread of fake news;
- violation of privacy;
- destruction of cultural identity and traditions of consumer behavior.

In this regard, it was proposed to assess the key ethical issues associated with the digitalization of markets.

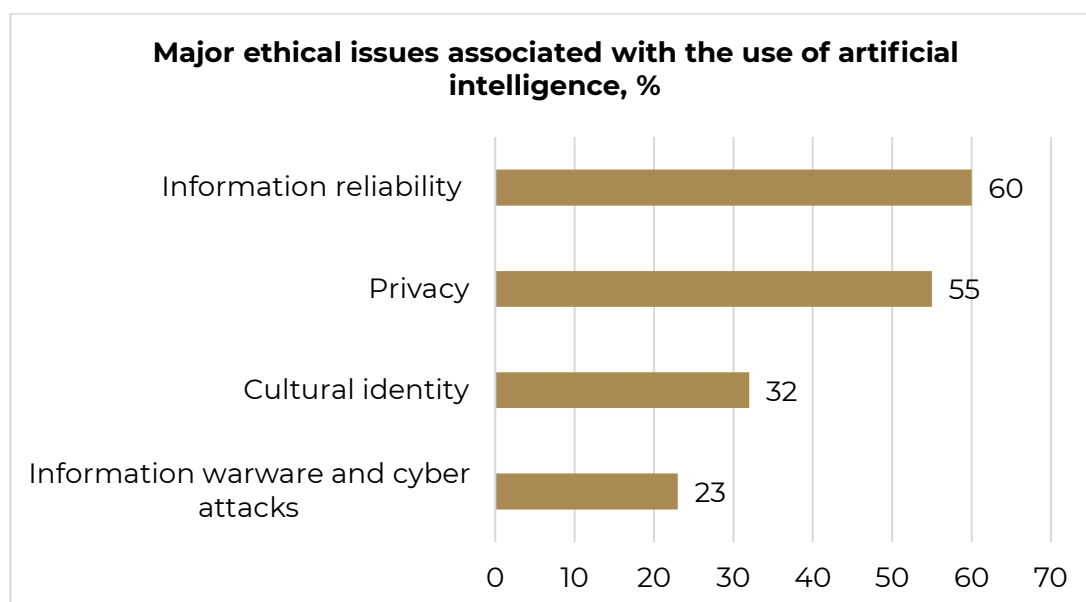


Fig. 3. Major ethical issues associated with the use of artificial intelligence, %.

Source: compiled by the author based on V.V. Gerasimenko. Digital ethics of using artificial intelligence in business: awareness of new opportunities and risks // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal. 2023. No. 1(47). P. 7-54.

Thus, it can be concluded that currently awareness and understanding of ethical issues related to digital technologies among business leaders vary. Most of the respondents agree that the use of artificial intelligence in business is not yet widespread enough and point to the lack of qualified personnel and the low quality of source data as the main reasons for it.

Executives are neutral on the potential for artificial intelligence to directly communicate with customers and manage the customer experience. The results of the study indicate that the vast majority of executives express concerns about the capabilities of chatbots and more than 70% of them view chatbots only as a tool, the use of which should entirely depend on the consumer.

However, leaders in various functional areas are already aware of the relevance of digital ethics issues and recognize that the main problems are false news, involving falsification of information about market participants, as well as the pressure of personalized marketing, limiting freedom and distorting the motives of consumer choice.

Nevertheless, it should not be claimed that companies are totally afraid of using new technologies. Apart from advanced ecosystems represented by Sberbank and Yandex, companies representing key sectors of the national economy are actively introducing technologies, for instance, JSC Russian Railways, PJSC Gazprom and PJSC MTS.

The results of the study held by the consulting agency Gartner in 2021 show that the Russian Railways company has achieved digital maturity at the level of 3.94 points out of 5 possible. This indicator increased by 0.1 points compared to the previous year, suggesting gradual progress [7]. Successful progress in this area is ensured by the systematic work of Russian Railways to introduce digital technologies into internal processes, as well as participation in government and inter-industry projects.

One of the company's important achievements was the system of data exchange among companies introduced through the data mart it created in the National Data Management System. Thanks to interaction with the Social Fund of Russia, it was possible to process almost 108 thousand requests in

the Far North [8]. Moreover, the company is actively implementing a Digital Transformation Strategy aimed at developing domestic software and digital services for employees and clients.

An important factor in the development of digitalization is the rise in the share of electronic tickets for long-distance trains. Last year, more than 74% of passengers issued tickets electronically, which is 11% higher compared to 2021 [9]. However, it is necessary to take into account the ethical aspects of this process, since not all people can use e-tickets for various reasons. Therefore, it is important to provide for purchasing tickets in cash through the counter.

Apart from that, the company is focused on supporting its employees as they adapt to working in a digital environment. Instead of immediately shifting to a completely digital ecosystem, the company is focused on training employees, eliminating their fears of technology and effectively using digital tools in their work processes. All employees are involved in systematic work on digital training, supported by department heads, digital technology specialists, business analysts and product teams. A distance learning system has been arranged, with more than 700 courses available, including IT. An important component of the company is the Digital Competence Center, which is located in the Industry Center for the Development and Introduction of Information Systems of JSC Russian Railways in Sochi. This center offers training and retraining for IT specialists.

Another example is PJSC Gazprom. The company has developed a special digital strategy till 2026. Its essence lies in improving the management system, increasing protection measures, and the efficiency of production processes. The major goal is to create a unique model integrated with the national data management system. To successfully achieve this goal, it is necessary to use digital platforms that will combine various IT solutions and services. Such platforms will ensure the effective interaction of various IT systems and help simplify the processes of data exchange among them. Moreover, the use of digital platforms will reduce the costs of developing and supporting IT systems, since they will be based on uniform regulatory and reference information, which will reduce data duplication and improve their quality.

One of the ultimate goals of this strategy will be to create a platform for interaction with national information systems. Gazprom is actively participating in a pilot project of the Federal Tax Agency of Russia aimed at combining the information systems of tax monitoring participants with the key information system of the tax agency, known as AMS "Nalog-3".

Another example is the MTS company. MTS and Ultima Tech signed an agreement on mutually beneficial cooperation. Its main idea is that in digitalization of Russian industry companies should provide financial and technological support in promoting their products.

MTS occupies a leading position in Russia by the number of installed special technological networks. At the moment, the number of companies preferring the universal Private LTE technology developed by MTS is increasing. This technology is used to update information technology systems in the production and sale of various digital services. MTS has significant expertise in deploying specialized networks, especially in mining industry. And cooperation with such a large integrator as Ultima Tech will expand the range of digital products. They have already launched four projects in the mining industry totally worth of about 500 million rubles. They are planned to be completed within two years [11].

Thus, current changes in high technologies contribute to the emergence of a new philosophical discourse. Application and analysis of existing knowledge in business ethics in the modern business community can serve as a catalyst for the development of new concepts and principles of digital ethics. Achieving this goal requires ongoing academic research and constructive discussions

on moralization and social responsibility, which have the potential to become both voluntary and mandatory for businesses at the national and international levels. Conducting additional research in this area will contribute to a deep understanding and pragmatic application of the basic principles of digital ethics in the Russian business community.

REFERENCES

1. 23 statistical indicators of the prospects for the introduction of chatbots in 2022. Available at: <https://www.cossa.ru/inqoob/303860/> (Accessed 28 November 2023).
2. Ivanov A. Digital ethics and law // Law. 2021. No. 4(51). P. 67-73.
3. Federal project "Artificial Intelligence". Available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/fed_proekt_iskusstvennyy_intellekt/ (Accessed 28 November 2023).
4. Gerasimenko V. Digital ethics of using artificial intelligence in business: awareness of new opportunities and risks // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal. 2023. No. 1(47). P. 7-54.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Ethics of digitalization. Available at: <https://rzddigital.ru/world/etika-tsifrovizatsii/> (Accessed 28 November 2023).
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Central Dispatching Department of the Fuel and Energy Complex. URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/articles/ (Accessed 28 November 2023).
11. MTS and integrator UltimaTech will cooperate in the digitalization of Russian industry. URL: <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2023-05-31/mts-i-integrator-ultimatek-budut-sotrudnicat-v-cifrovizacii-promyshlennosti-rossii> (Accessed 28 November 2023).

About the authors:

Matvey G. Chertovskikh — lecturer at the Department of Philosophy named after. A.F.Shishkina, MGIMO Russia, 119454, Russia, Moscow, 76 Vernadsky Avenue.

RSCI AuthorID: 1170727

spin code: 6855-2492

ORCIDID: 0009-0008-6976-0653

Mikhail S. Gromov — expert at the Center for Applied Research, School of International Business, MGIMO Russia, 119454, Russia, Moscow, 76 Vernadsky Avenue.

RSCI AuthorID: 1206852

spin code: 9523-2006

ORCID ID: 0000-0002-5552-0885

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

Funding: the study was not sponsored.

For references: Mikhail S. Gromov, Matvey G. Chertovskikh (2024). Digital ethics in the application of high technology in business, 4(56), pp. 148-154

Submitted for publication: 29 October 2023

Accepted for publication: 17 November 2023

SCO'S IMPACT ON ECONOMIC RELATIONS AMIDST SANCTIONS, WITH EMPHASIS ON RUSSIA AND IRAN

Mehdi Soltani

MGIMO University

Abstract

This article critically examines the economic efficiency of the Shanghai Cooperation Organization (SCO), with a focus on member countries such as Russia and Iran, which face geopolitical challenges from American and European influences. Contrary to prevailing views that either exaggerate or dismiss the economic benefits of the SCO, this study sheds light on the organization's true economic potential. By addressing the impact of American and European sanctions on member countries, particularly Russia and Iran, the article underscores the significance of long-term economic gains achievable through the collaboration within the SCO. It explores the initiatives and shared goals among member nations, especially those led by China and Russia, as drivers for economic benefits. Additionally, the article emphasizes the potential for resolving challenges related to sanctions, such as facilitating smoother bank transfers, to expedite economic gains for member states.

Keywords

SCO, sanctions, regional integrations, strategic initiatives, energy collaboration, economic resilience, free trade zone, BRI, ASEAN, EAEU.

INTRODUCTION

In the complex design of global connections, the Shanghai Cooperation Organization (SCO) stands as a linchpin, transcending its initial emphasis on security to become a driving force for economic cooperation.

Founded on principles of mutual cooperation outlined in its charter, the SCO has evolved to become a crucial vehicle for fostering economic growth among its member states. The organization's commitment to strengthening mutual trust, friendship, and good neighborliness, as detailed in Article 1 of its charter, lays the foundation for a collaborative economic agenda [1].

In response to global economic challenges, including food and energy shortages and increasing sanctions predominantly led by the United States, member states are strategically steering towards comprehensive economic cooperation, aligning with Article 3 of the charter. Recent economic endeavors within the SCO, as evidenced by the China Development Bank's (CDB) completion of numerous cooperation projects totaling \$14.6 billion, reflect the organization's commitment to promoting cooperation in various spheres [2].

The shift towards advanced manufacturing, logistics, healthcare, and technology, as envisioned in the charter, signifies a forward-looking approach to economic development and echoes the principles of equality and mutual interest.

With a combined GDP reaching \$25.3 trillion in 2023, accounting for nearly a quarter of the global GDP, SCO member states, play a significant role in maintaining regional stability and enhancing confidence in the region. Growing trade figures, such as China's \$343.1 billion trade with other SCO members in 2021, illustrate the organization's potential to drive economic prosperity in line with the charter's goals [3].

For nations navigating the complex terrain of sanctions, particularly Iran and Russia, the SCO emerges as a haven of economic cooperation. The organization's commitment to economic security, counteraction to threats, and the promotion of human rights, as stipulated in Articles 1 and 2, provide a framework for overcoming difficulties posed by external pressures.

As we explore the economic landscape within the SCO, we aim to uncover the possible advantages for sanctioned nations, examining the principles articulated in the charter. The willingness of key member states, especially China and India, to engage in economic partnerships aligns with the charter's spirit of mutual benefit, gradual implementation of joint activities, and peaceful dispute resolution.

This article seeks to explore the economic mechanisms within the SCO, taking into account the institutionalization efforts and the evolving governance model, as outlined in Articles 4 and 15. By scrutinizing the transformative impact of the SCO on the economic destinies of its member states, especially those grappling with sanctions, we hope to illuminate the organization's role in fostering economic cooperation and mitigating the challenges posed by external pressures.

SANCTIONS AND REGIONAL INTEGRATIONS

In the realm of international relations, sanctions have emerged as a potent geopolitical tool, shaping the dynamics of trade and cooperation among nations. This part investigate the varied impact of sanctions within regional organizations, with a particular focus on the presence of Russia in Eurasian Economic Union (EAEU) and Iran in Shanghai Cooperation Organization (SCO). Additionally, it explores Kazakhstan's nuanced stance amidst geopolitical tensions, providing a unique perspective on the challenges and opportunities

presented by sanctions.

Primarily concerning the EAEU, comprising nations seeking economic integration, faces a dilemma concerning the adoption of a common currency and the challenges associated with currency pegging. The economic transformation triggered by sanctions, coupled with increased government dependency and civil society empowerment, underscores the complexities member states grapple with in their pursuit of optimal interaction models.

Despite challenges, EAEU membership acts as a mitigating factor against external pressures. Regional integration serves as a buffer, preventing isolation during times of sanctions. However, issues such as complications in goods movement and disruptions at border controls pose challenges to the core idea of a single customs territory within the union [4].

As a key player in Eurasian integration, Kazakhstan faces the delicate task of balancing its commitment to integration with the preservation of national sovereignty. President Kassym Jomart Tokayev's pragmatic approach surprises many, as he declares Kazakhstan's adherence to the sanctions regime while maintaining ties with Russia, its main trading partner. Kazakhstan positions itself as a unifying mediator between the East and West, showcasing post-Soviet realism in its foreign affairs. Despite sharing extensive borders with Russia and being a member of the Eurasian Customs Union, it emphasizes that it will not allow its territory to be used to circumvent sanctions, highlighting a commitment to international norms [5].

Sanctions also influence the political context within the EAEU, exposing competition among member states. Belarus and Kazakhstan, as driving forces, emphasize economic integration while cautiously navigating Russian influence. Armenia and Kyrgyzstan prioritize national security, potentially leading to continued emphasis on national sovereignty [6].

To further clarify, we should refer to the SCO and its own set of challenges, particularly for Iran. Banking sanctions and restrictions hinder Iran's full participation; notwithstanding its status as a full official member. Issues related to the SCO Interbank Consortium and restrictions on trade further complicate Iran's position. The exclusion from the World Trade Organization adds another layer of complexity to Iran's ability to leverage SCO membership fully [7].

SCO'S STRATEGIC INITIATIVES IN A SHIFTING GLOBAL LANDSCAPE

The Shanghai Cooperation Organization (SCO) demonstrates the significance of innovation within these entities. Initiatives like the Energy Club, Interbank Consortium, and the proposed free trade zone highlight the SCO's commitment to enhancing economic efficiency. By embracing these innovative measures, the SCO not only strengthens its internal cohesion but also charts a course towards greater self-sufficiency, positioning itself as an impressive player in the global arena. In the following, we will explain these innovations and the role of each one in helping to develop trade relations of the member countries in the Shanghai Cooperation Organization.

SCO ENERGY CLUB: CATALYST FOR ENERGY COLLABORATION AND ECONOMIC RESILIENCE

The Shanghai Cooperation Organization (SCO) Energy Club, established in 2013, has evolved into a pivotal platform for fostering collaboration among member states in the realm of energy development and security.

The SCO Energy Club traces its origins back to 2006 when Russia proposed the creation of an internal cooperative energy body within the SCO.

However, it was not until 2013 that the club commenced its operations, gaining support from all eight-member states. The primary goal of the Energy Club is to serve as a consultative mechanism for discussing energy cooperation, proposing new projects, and resolving challenges related to energy transport, production, and consumption. Despite its nonbinding nature and relative youth, the Energy Club has emerged as a valuable framework for robust energy cooperation among member states [8].

One of the key economic benefits of the SCO Energy Club lies in its ability to facilitate collaborative nuclear energy development, and stabilize the energy landscape in Central Asia. Member states, including China, Russia, Kazakhstan, and others, have made significant progress in promoting nuclear energy cooperation. Deals and exports of reactors, particularly by China and Russia, have contributed to the development of domestic nuclear programs in various member countries. Additionally, states like Kazakhstan and Uzbekistan play vital roles by supplying uranium, fostering a mutually beneficial nuclear trade network.

For Iran and Russia, both under U.S. and European sanctions, the SCO Energy Club has offered a lifeline for economic resilience and energy security. Iran, with its controversial nuclear program, has found a diplomatic avenue within the Energy Club to address concerns. The import-enrich-export relationship facilitated by the club, as seen in the Iranian nuclear question, provides economic incentives for compliance, offering Iran substantial economic gains over diplomatic isolation.

Russia, on the other hand, has been a driving force within the Energy Club, leveraging its expertise in nuclear energy. Despite facing sanctions, Russia has continued to export reactors and play a crucial role in establishing the SCO as a formidable energy player in the region [9].

ASSESSING THE ROLE AND CHALLENGES OF THE SCO INTERBANK CONSORTIUM

The Shanghai Cooperation Organization (SCO), a pivotal player in regional security, has increasingly turned its attention to economic cooperation among member states. One significant aspect of this economic collaboration is the SCO Interbank Consortium. Established as a nominal union of leading banks in SCO countries, its primary objective is to stimulate financial activity and encourage investment for economic development.

The Interbank Consortium's history dates back to its inception, functioning as a basis for cooperation among the region's leading commercial banks. Despite initial nominal significance, it has evolved to become a critical element in the SCO's economic landscape. By 2017, the Consortium reported an impressive allocation of \$98 billion in financial resources across SCO countries, reflecting its potential impact on economic development.

However, while the Interbank Consortium has shown promise, certain disadvantages and challenges have been identified. One critical limitation stems from the lack of clear regulations governing financial activities within the SCO. Despite the substantial reported allocations, the majority of these resources originate from the China Development Bank, highlighting a potential imbalance in contributions. Moreover, the Interbank Consortium's impact on the economic development of the region has been considered limited, with analysts pointing out that it functions nominally and does not significantly contribute to the promotion of trade and economic cooperation within the SCO framework. Critics argue that without addressing these challenges, the Consortium's full potential may remain untapped [10].

In light of the economic challenges faced by SCO member states, the

Interbank Consortium becomes particularly relevant. The region, comprising landlocked countries with a shared border, engages in what is termed a 'closed-loop trade.' This unique characteristic allows member states to avoid the transportation and settlement mechanisms of the United States and the European Union, enhancing economic autonomy [11].

However, the effectiveness of the Interbank Consortium in mitigating the impact of American and European sanctions against SCO member states, especially Iran and Russia, is a matter of debate. The ongoing banking sanctions and non-ratification of the Financial Action Task Force (FATF) by Iran pose significant hurdles to the Consortium's potential gains. Experts argue that these factors may limit Iran's ability to return to normal conditions in international trade, even with SCO membership [12].

While the Consortium offers advantages, such as building strong ties between leading commercial banks and facilitating access to financial resources, the disadvantages, including limited impact on economic development and challenges posed by existing sanctions, raise questions about its efficacy. The SCO Interbank Consortium could potentially play a role in regional economic resilience against external sanctions. However, its success depends on addressing internal challenges and fostering a more balanced and transparent financial cooperation framework within the SCO.

SCO FREE TRADE ZONE: A PROPOSAL FOR ECONOMIC GROWTH

The Shanghai Cooperation Organization (SCO) Free Trade Zone has evolved as a distinctive economic initiative within an organization primarily dedicated to political and security matters. This endeavor traces its roots back to 2003 when Chinese Prime Minister Wen Jiabao proposed the idea, envisioning a platform for enhanced economic collaboration among SCO member states.

However, the path to establishing the SCO Free Trade Zone faced initial reluctance from member states, driven by concerns about China's potential economic dominance but Bilateral negotiations led to the creation of small free trade zones [13].

In 2004, China took a significant step by offering \$900 million in preferential buyer's credit loans and inaugurating the SCO Development Fund. This financial support aimed to mitigate the impacts of financial crises and set the stage for the envisioned SCO Bank, underlining China's commitment to the region's economic stability.

The subsequent years witnessed the establishment of the SCO Business Council and the promotion of inter-bank cooperation in 2005-2006. These initiatives reinforced the organization's commitment to regional economic integration, signaling its evolution into a significant global economic player.

China, having joined the World Trade Organization (WTO), actively engaged in regional economic integration, viewing free trade areas as a strategic means to open up to the world and expedite domestic reforms. The nation successfully concluded free trade deals with several countries, including Switzerland, Costa Rica, Peru, Singapore, Chile, Pakistan, Georgia, Australia, Korea, Iceland, New Zealand, and ASEAN. Despite these positive strides, persistent obstacles, particularly high customs tariffs, impede economic cooperation within the SCO. To overcome these challenges, the creation of a Free Trade Area within the SCO has been proposed, aiming to stimulate economic development and foster closer ties among member states [14].

The Shanghai Cooperation Organization (SCO) Free Trade Zone presents a unique opportunity for Iran and Russia to bolster their economic prospects. In the face of existing challenges, such as sanctions, Iran stands to benefit from diversifying its economic ties within the SCO, gaining access to

a larger consumer market and mitigating the impact of sanctions. For Russia, a key player in the SCO, the Free Trade Zone offers avenues for expanded trade, investment, and participation in infrastructure projects, contributing to economic resilience and growth. The SCO initiative provides both countries with a strategic platform to economic complexities, fostering collaboration and unlocking new prospects for development.

STRATEGIC CONVERGENCE: BRI AND GREATER EURASIA UNITE FOR SCO PROSPERITY

China's Belt and Road Initiative (BRI) and Russia's Greater Eurasia join forces within the Shanghai Cooperation Organization (SCO), fostering economic progress and collaboration. The BRI aligns with the SCO's principles, enlarging its role in stability and integration. Challenges arise from Western sanctions, impacting Iran and Russia and the cautious embrace of the BRI and the Greater Eurasian Partnership reshapes the geopolitical landscape. Iran, strategically positioned, aims to overcome isolation through projects like the International North-South Transport Corridor. Together, these initiatives offer economic opportunities for member countries. Now, we should assess their performance and cooperation with the Shanghai Cooperation Organization.

BELT AND ROAD INITIATIVE (BRI)

The Belt and Road Initiative (BRI), proposed by President Xi Jinping in 2013, is a monumental economic megaproject that encompasses the Silk Road Economic Belt (SREB) and the 21st Century Maritime Silk Road. This initiative aims to connect Asia, Europe, and Africa through extensive infrastructural development and economic cooperation. With an estimated project volume of 4 to 8 trillion USD, the BRI relies on financial integration involving funds, banks, and institutions, utilizing channels such as BRI bonds, private capital investment, and Public-Private Partnerships (PPPs).

The BRI finds its historical and ideological counterpart in the Shanghai Cooperation Organization (SCO). Both initiatives share common features, principles, and goals, emphasizing equality, solidarity, mutual trust, and cooperation. The «Shanghai Spirit» of the SCO, focusing on equality, consultation, common development, mutual benefit, trust, and respect for diverse cultures, aligns seamlessly with the spirit of the BRI. The SCO serves as a crucial platform for China to effectively advance BRI goals. Moreover, it plays a pivotal role in advancing business cooperation and stimulating economic integration within the BRI framework.

There is a recognized need to enhance the economic functions of the SCO, transforming it to respond to global economic integration trends. As a platform for collaboration on security and development issues, the SCO's enlargement, including countries like India and Pakistan, aligns with collective initiatives like the «Greater Eurasian Partnership» and the BRI.

Economic interests, energy security, and stability in the Xinjiang Uygur Autonomous Region drive China's engagement in Central Asia through the SCO. The geographical significance of Central Asia, home to most founding members of the SCO, aligns with China's focus on this key region for the BRI. The complementary projects under BRI and existing economic cooperation structures of the SCO foster multilateralism, adherence to international laws, and ensure comprehensive, reliable security and sustainable economic development [15].

The United States and Europe's imposition of sanctions on Russia and Iran poses significant challenges to their participation in the BRI. In the face of U.S. sanctions impeding Sino-Iranian trade and constraining Chinese

investments in Iranian infrastructure projects, Iran is exploring innovative avenues such as the utilization of digital currencies to navigate these limitations while also seeking opportunities within the SCO Interbank Consortium [16].

Similarly, Russia, likely to solidify its geo-economics initiative, the Eurasian Economic Union (EAEU), to strengthen influence, may face hurdles due to Western sanctions. Despite the initial impact of sanctions, Russia has potential strategies to neutralize their effects. In the short term, Russia is turning to China for economic support. Meanwhile, an Iran eager for connectivity, and an India eager for land connectivity to Eurasia through Iran's Chabahar Port are motivated to fast-track the development of the International North-South Transport Corridor (INSTC). This initiative, involving Central Asian countries, aims to reach international waters via the Iranian landmass. In the long term, Russia also aims to fortify the Eurasian Economic Union (EAEU) and expand trade relations with nations like Iran and India. By embracing regional partnerships and seeking support from China, Russia is strategically positioning itself to overcome the challenges posed by the sanctions [17].

GREATER EURASIA: A NEW GEOPOLITICAL LANDSCAPE

Amid the changing landscape of geopolitics, a significant concept, "Greater Eurasia", has gained prominence, marking a paradigm shift initiated by Russian President Vladimir Putin. This expansive initiative, conceived in 2015, endeavors to weave a macro-regional integration fabric that encompasses political, security, and economic dimensions. Stretching across the Eurasian Economic Union (EEU), the Commonwealth of Independent States (CIS), and influential Asian nations such as China, India, Pakistan, and Iran, 'Greater Eurasia' challenges the established order, posing an alternative to the U.S.-led liberal international order.

At its heart lies the dynamic alignment between Russia and China, planning for a broad political and economic scope that extends from Murmansk in the north to Shanghai in the east. This alignment wasn't always straightforward; Russia initially approached China's Belt and Road Initiative (BRI) with caution but eventually embraced it, converging it with the Silk Road Economic Belt (SREB) in 2015. This strategic realignment was catalyzed by the growing influence of China in Central Asia, prompting Russia to forge a closer partnership with Beijing.

The conceptualization of 'Greater Eurasia' began in 2015 when a group of experts emphasized the economic compatibility between China's SREB and the EEU. Over time, this idea evolved into a spatial project, finding institutional roots in the Shanghai Cooperation Organization (SCO), which became a key base for the 'Greater Eurasia' concept [18].

A pivotal figure in this geopolitical narrative is Sergei Karaganov, who outlined four main aspects of 'Greater Eurasia': a conceptual frame for interaction, an emerging geo-economics entity, the recreation of a space of civilizational cooperation, and a movement towards a new geo-strategic commonality. While this vision primarily centers around Russia and China, its geographic scope extends to Central Asia, albeit with limited interest in local perspectives [19].

Strategically positioned at the core of this grand vision is Iran, viewed by Russia as a crucial partner in countering Western influence and securing the region. Iran's envisioned role encompasses connecting Eurasia to the Middle East and South Asia, serving as a linchpin in the GEP Initiatives like the International North-South Transport Corridor (NSTC) and the Caspian Development Strategy are conceived to enhance connectivity, promising a bridge between regions. However, the progress of these initiatives is hampered

by financial challenges and international sanctions, creating hurdles in the realization of the broader GEP [20].

Despite concerns about the economic viability of certain projects, the 'Greater Eurasia' concept, characterized by its emphasis on state sovereignty and non-interference, provides Iran with an avenue to overcome international isolation. Through engagement with Moscow on economic and security issues, Iran seeks to legitimize its role and contribute meaningfully to the evolving geopolitical landscape. As this narrative continues to evolve, the question remains: can 'Greater Eurasia' emerge as a cooperative example, or can the challenges in its large and varied terrain be overcome? Only time will tell.

EURASIAN ECONOMIC INTEGRATION: SCO, ASEAN, AND EAEU COLLABORATION

In the evolving landscape of international relations is witnessing a notable paradigm shift, with emphasis placed on the creation of alternative economic partnership systems. In this context, Russian President Vladimir Putin has set a significant goal of fostering an economic partnership system among the Eurasian Economic Union (EAEU), Shanghai Cooperation Organization (SCO), and Association of Southeast Asian Nations (ASEAN). This initiative holds great promise for enhancing regional economic integration and addressing the challenges posed by global economic uncertainties.

SCO-ASEAN COOPERATION

SCO and ASEAN, identified as significant and growing markets with expanding middle classes, offer substantial opportunities for deepening economic cooperation [21]. Both organizations, as independent international entities, are emerging as alternatives to traditional Western-dominated institutions. This trend contributes to the establishment of a more balanced global power structure.

The cooperation between the SCO and ASEAN goes beyond mere geographical proximity. With ASEAN covering the southern part and SCO covering the northern and eastern parts of the vast Euro-Asian terrain, these organizations recognize the need for effective collaboration in the face of challenges posed by financial and economic globalization, international terrorism, organized crime, and illegal migration [22].

EAEU-SCO

The collaboration between EAEU and SCO, marked by a memorandum of understanding, encompasses a range of areas such as economic policy, trade, investment, energy, and transport. The economic integration efforts are further bolstered by shared identity based on language, culture, history, and a common victory in World War II. One of the critical areas of synergy between EAEU and SCO is the development of infrastructure. Coordinated efforts are underway to rehabilitate and connect road transport infrastructure in post-Soviet Central Asia. Additionally, priorities are set on optical cable connections and the creation of a common digital space, signaling a commitment to leveraging technology for mutual benefit [23].

The economic strand of interregional relations between these organizations focuses on trade, investment, and core-periphery dynamics. Challenges, such as significant trade imbalances between China and EAEU states, highlight the need for deeper integration within EAEU. This deeper integration could serve as a collective entity for negotiations with China and act as a safeguard against trade imbalances.

Moreover, the prospect of a common currency within EAEU offers the potential to ease trade relations and challenge the dominance of the US dollar in global trade. The SCO's unique position to challenge the petro-dollar system aligns with broader efforts by Russia and China to de-dollarize international trade [24].

The collaboration between these regional entities not only holds economic promise but also presents an opportunity to reduce the impact of American and European sanctions on member countries. By promoting trade in domestic currencies, developing alternative payment systems, and challenging existing international standards, these organizations aim to create a more resilient economic environment.

The collaboration between SCO, ASEAN, and EAEU signifies a new dawn for Eurasian economic cooperation. By addressing economic asymmetries, leveraging technology, and promoting trade in domestic currencies, these organizations can unlock substantial economic potential. Additionally, their collective efforts may serve as a resilient response to global challenges and contribute to reducing the impact of external sanctions on member countries. As these regional initiatives unfold, they reinforce the emergence of alternative economic partnership systems, offering a pathway to a more balanced and inclusive global economic order.

CONCLUSION

In this comprehensive exploration of the Shanghai Cooperation Organization (SCO), Belt and Road Initiative (BRI), and their interactions with regional entities like ASEAN and EAEU, an understanding of the evolving landscape of Eurasian economic cooperation emerges. The SCO, originally rooted in security concerns, has transformed into a linchpin for economic collaboration, addressing challenges faced by member states, particularly those under external sanctions.

The Belt and Road Initiative, a monumental economic megaproject, finds historical and ideological links with the SCO, reflecting a shared commitment to equality, solidarity, and mutual trust. Initiatives like the Energy Club, Interbank Consortium, and Free Trade Zone showcase the SCO's strategic measures in fostering economic resilience and growth, especially for nations navigating the complexities of sanctions.

The impact of sanctions on nations like Iran and Russia is meticulously examined, shedding light on the SCO's role as a haven for economic cooperation in the face of external pressures.

Simultaneously, the exploration of 'Greater Eurasia' and the collaborative efforts of SCO, ASEAN, and EAEU highlight a paradigm shift toward alternative economic partnership systems, contributing to a more balanced and inclusive global economic order.

The collaborative endeavors between EAEU and SCO, particularly in infrastructure development, reflect a commitment to mutual benefit and shared identity. The economic dimensions of interregional relations emphasize the need for deeper integration to address trade imbalances and challenge the dominance of the US dollar in global trade.

Crucially, these collaborative regional initiatives not only hold economic promise but also offer a resilient response to global challenges, notably the impact of external sanctions. By promoting trade in domestic currencies, developing alternative payment systems, and challenging existing international standards, these organizations strive to create a more resilient economic environment.

As these regional narratives unfold, they collectively underscore the emergence of alternative economic partnership systems, offering a pathway

to a more balanced and inclusive global economic order. The cooperative spirit among these organizations, exemplified through their strategic initiatives and collaborations, paints a promising picture for the future of Eurasian economic cooperation, transcending geopolitical complexities and fostering a shared vision of economic resilience and growth.

REFERENCES

1. Charter of the Shanghai Cooperation Organization (SCO). Article 1. 2001. P. 34-52.
2. Wenting X., Xiaoyi L. China to play important role in further development of SCO: former Uzbek deputy prime minister. Global Times. 2022. Available at: <https://www.globaltimes.cn/page/202209/1275717.shtml#:~:text=As%20one%20of%20the%20latest,August%2C%20covering%20production%20capacity%20cooperation%2C> (Accessed 27 December 2023).
3. GT staff reporters. SCO economic cooperation in spotlight amid global challenges. Global Times. 2022. Available at: <https://www.globaltimes.cn/page/202209/1275244.shtml> (Accessed 28 December 2023).
4. Makhmutova E. Sanctions Against Russia and Their Impact on the Eurasian Economic Union. International Organizations Research Journal. 2019. No 14. P. 16-21.
5. Szumski C. Kazakhstan: Balancing to the best of its ability in the heart of Eurasia. EURACTIV. 2023. Available at: <https://www.euractiv.com/section/central-asia/news/kazakhstan-balancing-to-the-best-of-its-ability-in-the-heart-of-eurasia/> (Accessed 28 December 2023).
6. Makhmutova E. Sanctions Against Russia and Their Impact on the Eurasian Economic Union. International Organizations Research Journal. 2019. No 14. P. 110.
7. Kemal B. Ertan Yasir Rashid. Iran's Permanent Membership at SCO: Expectations and Reality. IRAM. 2022. Available at: https://www.iramcenter.org/uploads/files/IransPermMemb_v5-190222.pdf (Accessed 03 January 2024).
8. Suresh A. SCO Energy Club as the new energy agenda setters of central Asia. Hindustan Times. Hindustan Times. 2023. Available at: <https://www.hindustantimes.com/ht-insight/international-affairs/sco-energy-club-as-the-new-energy-agenda-setters-of-central-asia-101692951980175.html> (Accessed 03 January 2024).
9. Lengacher J. The Shanghai Cooperation Organization Energy Club: A Collaborative Future for Nuclear Energy. China Hand Magazine. 2018. Available at: <https://www.chinahandsmagazine.org/2018/05/30/the-shanghai-cooperation-organization-energy-club-a-collaborative-future-for-nuclear-energy/> (Accessed 03 January 2024).
10. Lebedinskaya O., Babich S., Karmanov M., Shituev S. The SCO Financial Mechanisms: Risk Analysis and Development Prospects. Advances in Economics, Business and Management Research. Atlantis Press. 2019. Vol. 107. P. 21. Available at: <https://www.atlantis-press.com/article/125925157.pdf> (Accessed 04 January 2024).
11. GT staff reporters. SCO economic cooperation in spotlight amid global challenges. Global Times. 2022. Available at: <https://www.globaltimes.cn/page/202209/1275244.shtml> (Accessed 05 January 2024).
12. Kemal B. Ertan Yasir Rashid. Iran's Permanent Membership at SCO: Expectations and Reality. IRAM. 2022. Available at: https://www.iramcenter.org/uploads/files/IransPermMemb_v5-190222.pdf (Accessed 07 January 2024).
13. Kortunov A. SCO: The Cornerstone Rejected by the Builders of a New Eurasia? 2018. RIAC. Available at: <https://www.russiancouncil.ru/en/analytics-and-comments/analytics/sco-the-cornerstone-rejected-by-the-builders-of-a-new-eurasia> (Accessed 09 January 2024).

14. Serikkaliyeva A. The SCO Free Trade Area Project: Problems and Prospects. Eurasian Research Institute. 2017. P. 1. Available at: <https://www.eurasian-research.org/wp-content/uploads/2020/06/Weekly-e-bulletin-28-02-2017-06-03-2017-No-105.pdf> (Accessed 11 January 2024).
15. Abajyan A. Shanghai Cooperation Organization as a Platform for Promoting the Agenda of China's Belt and Road Initiative. Bulletin of the Institute of Oriental Studies. 2021. P. 146, 149.
16. Iran's Permanent Membership at SCO: Expectations and Reality. IRAM. 2022. Available at: https://iramcenter.org/uploads/files/IransPermMemb_v5-190222.pdf (Accessed 13 January 2024).
17. Forough M. (2022). What Will Russia's Invasion of Ukraine Mean for China's Belt and Road? The Diplomat. 2022. Available at: <https://thediplomat.com/2022/03/what-will-russias-invasion-of-ukraine-mean-for-chinas-belt-and-road/> (Accessed 13 January 2024).
18. Lewis D. Geopolitical Imaginaries in Russian Foreign Policy: The Evolution of "Greater Eurasia". Europe-Asia Studies. 2018. Vol. 70. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09668136.2018.1515348> (Accessed 13 January 2024).
19. Lewis D. Geopolitical Imaginaries in Russian Foreign Policy: The Evolution of "Greater Eurasia". Europe-Asia Studies. 2018. Vol. 70. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09668136.2018.1515348> (Accessed 13 January 2024).
20. Grajewski N. Russia and Iran in Greater Eurasia. Middle East Insights. 2020. Vol. 239. P. 4. Available at: <https://mei.nus.edu.sg/wp-content/uploads/2020/07/Insight-239-Nicole-Grajewski.pdf> (Accessed 13 January 2024).
21. Voskresensky S. Economic Partnership Between the EEU, SCO and ASEAN. Valdai Discussion Club. 2016. Available at: <https://valdaiclub.com/a/highlights/economic-partnership-between-the-eeu-sco-and-asean/> (Accessed 15 January 2024).
22. Vorobyev V. ASEAN and SCO: Same Traditions and Missions. The Jakarta Post. 2012. Available at: <https://www.thejakartapost.com/news/2012/01/25/asean-and-sco-same-traditions-and-missions.html> (Accessed 17 January 2024).
23. Gatev I., Diesen G. Eurasian encounters: the Eurasian Economic Union and the Shanghai Cooperation Organisation. European Politics and Society. 2016. P. 10. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23745118.2016.1171364> (Accessed 19 January 2024).
24. Gatev I., Diesen G. Eurasian encounters: the Eurasian Economic Union and the Shanghai Cooperation Organisation. European Politics and Society. 2016. P. 6-7. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23745118.2016.1171364> (Accessed 19 January 2024).

About the author:

Mehdi Soltani – independent consultant, The Islamic Republic of Iran.

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

Funding: the study was not sponsored.

For reference: Mehdi Soltani (2024). SCO's impact on economic relations amidst sanctions, with emphasis on Russia and Iran. 4(6), pp. 155-165

Submitted for publication: 3 October 2023

Accepted for publication: 26 October 2023

RUSSIAN VENTURE MARKET – STATE, STRUCTURE, FEATURES AND PROSPECTS

Lars Flottrong

EYNUSS BUSINESS SOLUTIONS

Abstract

The state of the Russian venture capital market can be called very difficult. To be more precise, the venture capital market in Russia is showing a record decline and it is still unknown when the market will be able to recover. The investment in Russian startups has also fallen significantly. Such a state of affairs raises the question whether this situation is caused by a lack of free cash among the households, an unwillingness to take risks in an unstable macroeconomic situation or the lack of interesting and promising startups with potentially tangible return. In this article, we will look into the current state of the Russian venture capital market, consider its structure and functions of investors, analyze the place and role of a startup as the main participant on this market and define the development potential of this market in the near future.

Keywords

Venture market, startup, stage (round), investor, fund.

PREFACE

Kirill Varlamov, the executive director of the Internet Initiatives Development Fund, described the state of the Russian venture market as extremely difficult. To be more precise, he claimed the following: “Strictly speaking, the venture market in Russia basically died last year or, at least, lies in a coma and shows no signs of life. And when it will come to life is unknown” [1].

Does this view imply that technological initiatives have died in Russia, or, to put it more colorfully, the potential has died since no one wants to invest in startups and risk their money anymore? Or there are no startups worth investing money in? Or finally, even if promising projects and startups exist, there is no way to make money on this?

Let's try to figure it out and start with the “classics”.

A startup is still a high-risk investment for an investor who realizes that only 1 out of 10 startups is likely to «take off» or even 1 out of 20 [2]. This one successful startup must not only cover all losses from unsuccessful investments in the remaining 9 projects but also provide excess return in general. The investor expects rapid growth of the company, scaling product, and therefore surge in value of the company. His goal is to exit at a late stage with the highest possible valuation for the startup. Thus, the investor leaves the company when his initial investment has “risen in value” so much that he can earn several tens of X. The classical investor exits in the middle rounds (A or B), but there are also cases when the investor even went so far as to sell the company or to effect IPO and earned several hundred X.

The simplified classical model without adjusting for the dilution of the investor's share stake looks like this:

1. The investor invested 1,000 rubles with a value of 1,000,000 rubles and gained a 0.1% stake in the company.

2. A year later, the company enters the next round of fundraising, but with a value of 10,000,000 rubles - thus, the value of the investor's stake is already 10,000 rubles.

3. Two years later, after the next stage of rapid growth, the company again enters a round of raising funds at a valuation of 100,000,000 rubles and the value of the investor's stake is already 100,000 rubles.

4. Therefore, the investor earned X 100 in 3 years meaning his investment rose 100 times.

*This example is for illustration purposes only and does not take into account the dilution of investor stake at each investment round.

An investor, aware of the risk of his investment (a startup may not «take off» and the idea may not be feasible, which leads to the company's death in a year or two, and the investor will lose his money), strives to be as careful as possible in selecting “his” project.

However, it is not necessary for the startup to make a profit. The main thing is to grow the business, develop new markets, and gain momentum. Probably one of the best examples in world practice is the UBER company. Having raised billions of dollars of investment in all rounds and gone public, the company did not earn a single dollar of profit until the end of 2022 [3].

Or, for instance, WeWork, a startup specializing in the development of coworking space, which reached the NASDAQ with billions of dollars in investments, but never earned anything and declared bankruptcy at the end of 2023.

STATE OF THE RUSSIAN VENTURE MARKET

In Russia, according to the analytical company Dsight, the number of startups remains stably at the same level - about 13,000 [4].

The Russian venture capital market, both in terms of the number of startups, transactions, checks, and the number of investors, has never been among the world leaders. For instance, compared to such countries as Israel and the United States, Russia is significantly inferior in this respect.

An equally indisputable fact is that the number of transactions and the volume of investment in the Russian market have declined considerably over the recent years. This trend started in 2014 and intensified in 2022 and 2023, with the exception of 2021 when, after the pandemic, there was an incredible rise in investment worldwide up to \$2.5 billion due to the intensification of all economic activities, including investment [5].

The Russian state can rightfully be considered one of the most advanced in digitalization. Where else can you conclude real estate deals online using a unique digital signature? For instance, in Germany, still one of the world economic leaders, digital services are far less developed and resolving private issues requires a lot of time and a very large number of papers that must be certified at the post office with the presentation of a passport for identification. It is telling that the German government has just now announced a course towards digitalization and red tape reduction in interaction with business and the public. In the private consumer sector, the picture in Germany is not so sad but also leaves much to be desired. While in the daily consumer segment the market level is comparable to that of Russia, of course, taking into account the specifics, the level of digital services of the banking sector in Germany is lagging behind the Russian one by at least 5 years. This can be explained not only by the fact that banks in Germany are, in principle, very conservative and are not very keen to introduce new technologies, but also by the fact that Russian banks started to develop their own ecosystems through digitalization, expanding the list of services and areas of activity. SBER ecosystem alone says a lot.

This paradoxical picture is explained by three facts:

1. The structure of player-investors on the Russian market.
2. Limited growth potential for startups on the Russian domestic market.
3. Limited amount of investment funds.

The structure of player-investors on the Russian venture capital market is widely known, and we do not deviate much from it. In Russia, it is as follows:

- Corporate funds.
- Government funds.
- Private foundations.
- Ecosystems and laboratories.
- Private investor clubs.
- Business angels.
- State innovation support centers and clusters.

Let's try to understand a little about the trends, market features, and the roles of different types of investors.

Using the analytical material of Dsight and the Skolkovo Foundation for 2023, it is possible to see a rapid decline in investment: it decreased five-fold, and the share of foreign investment reached its minimum - only 3 transactions worth \$2.6 million. At the same time the number of transactions in 2022-2023 even rose by 23% from 137 to 180 [6].

Table 1

Dynamics of venture investments in Russia, 2023

1) Dynamics of venture investments in Russia 2023		
Year	Investment, million dollars	Number of transactions
2020	672	256
2021	2 528	305
2022	422	146
2023	82	175

Source: Compiled by the author based on Bloomberg data.

If we look at the distribution of transactions and investments by type of investor, we get a rather interesting picture, where private investors - business angels "occupy" more than a quarter of the market, both in terms of the number of transactions and the volume of investments. For statistics purposes, the figures of both private investor clubs and classic business angels are combined.

Table 2

Distribution of investments by type of investor in Russia, 2023

2) Distribution of investments by type of investor in Russia, 2023.		
Investor type	Investment, million dollars	Share
Private Funds	30,00	37%
Business Angels	22,00	27%
Corporate/ CVC	16,00	20%
State corporations/ funds	8,80	11%
Foreign Investors	2,60	3%
Accelerator*	1,50	2%
Undisclosed	1,09	1%

Source: Compiled by the author based on Bloomberg data.

Table 3

Distribution of transactions by type of investor in Russia, 2023

3) Distribution of transactions by type of investor in Russia, 2023.		
Investor type	Number of transactions	Share
Private Funds	52	30%
State corporations/ funds	39	22%
Business Angels	43	25%
Corporate/ CVC	22	13%
Accelerator*	15	9%
Foreign Investors	3	2%
Undisclosed	1	1%

Source: Compiled by the author based on Bloomberg data.

Table 4

Distribution of checks by type of investor in Russia, 2023

4) Distribution of checks by type of investor in Russia, 2023.		
Investor type	Average check, million dollars	Median check, million dollars.
Accelerator*	0,10	0,06
Business Angels	0,52	0,20
Corporate/ CVC	0,73	0,40
Foreign Investors	0,88	0,64
Private Funds	0,58	0,20
State corporations/ funds	0,23	0,04
Undisclosed	1,09	1,09

Source: Compiled by the author based on Bloomberg data.

*Accelerator should not be considered as a “market player”, but as a tool for selecting and “shaping up” a startup for further investors’ decision to invest.

Table 5

Distribution of checks by stage of startups in Russia, 2023.

5) Distribution of checks by stage of startups in Russia, 2023.		
Startup development stage	Average check, million dollars	Median check, million dollars.
Seed-stage	0,32	0,15
Early-stage	0,81	0,44
Late-stage	2,52	3,33

Source: Compiled by the author based on Bloomberg data.

The checks show that the investment amounts are very modest compared to other markets. For comparison, in the US venture market checks in later rounds reach several hundred million dollars [7].

Table 6

Distribution of transactions by technology in Russia, 2023

6) Distribution of transactions by technology in Russia, 2023.	
Business Software	26
Healthcare	18
Fintech	16
Edtech	15
Transport and Logistics	12

Source: compiled by the author based on data from Dsight and the Skolkovo Foundation.

Business Software and Fintech are priority areas for investors since these areas are popular, and corporate demand for such services is very high. Healthcare arouses quite unexpected interest since highly specialized areas

such as Deep Tech, Healthcare, or Agrotech are usually not in mass demand [8].

Let's try to understand the "role" and share of each category of player-investor to better understand the situation on the market.

STRUCTURE OF THE RUSSIAN VENTURE MARKET

1. Corporate funds.

Corporate funds (CF) are created by large industrial corporations and technology companies using their own funds.

The initial goal of the industrial company CF is to find promising solutions for their own needs. An example is Severstal Ventures, aimed at supporting and developing projects in new production technologies and materials. It is also worth mentioning Kirov Group Ventures, the corporate fund of the Kirov plant, which focuses on industrial innovation in Industry 4.0, Agro Tech & Agricultural machinery, Energy Tech, Big Data & Machinery learning [9]. That is, it focuses on areas intended for developing its own business and its own product line, as well as optimizing production.

At the same time, these funds are not against investing in "non-core" startups if they have gone through corporate accelerators and presented promising ideas and products. The geography of investments was not limited by state borders and the search for promising startups was carried out all over the world.

The role of these funds on the venture market in 2022-2023 faced a sharp decline. The reason for this is a reduction in exports and revenues and, as a consequence, a reduction in investment funds. Today, industrial funds only act selectively on the market and concentrate on the development of investments made before. At the same time, the focus has shifted specifically to Russian companies, since when investing in foreign startups, there is a risk of arrest and loss of funds due to sanctions imposed by Western countries.

Corporate funds of technology corporations, on the contrary, have recently become more active, since IT today is an unconditional driver of life and the economy as a whole.

Recently, the funds of the Russian companies Softline (Softline Venture Partners) or Lanit (Lanit Ventures), focused on projects in AI, Cloud Tech or Big Data, have shown themselves to be very active. This trend is confirmed by the emergence of new corporate funds in 2022. (Vympelkom - Hive, MKB - Izba VC) [10].

It is also worth noting the corporate funds of large banks, such as SBER, VTB, or the new MKB fund. These funds are focused not only on profitable investments when the investment subject is not interesting for their own ecosystem but promises good returns, and on startups interesting for their own ecosystem requiring initial funding to become a worthy member of their own ecosystem in the future as well.

2. State funds.

State funds are divided into federal ones, such as the NTI Fund, IIDF, Skolkovo Capital, and into funds of constituent regions of the Russian Federation, such as the Moscow Seed Fund or IVF Tatarstan [11].

If federal funds operate throughout Russia, then regional funds focus primarily on promoting and developing startups in their regions.

All funds invest exclusively public money and also resort to the development of pools engaging other structures and funds for co-financing. At the same time, the funds themselves, having a lot of freedom in selecting projects and evaluating them, used to consider the entire range of potential startups, but now they focus on nationally significant projects and existing investments.

If in the period until 2022 state funds, along with private and corporate

funds, worked on the market, today there is a decline. The investments made suggest that today the number of potential buyers of stock has decreased significantly, the evaluation of shares as an asset class has decreased and the prospects for a successful exit have deteriorated. Apart from that, state funds are undergoing a transformation phase, reducing grant programs.

Regional funds are still active, and we should not expect new major initiatives and large investments from state funds, despite the specified objectives of promoting start-ups and market development.

Separately, it is worth noting the Skolkovo venture fund (Skolkovo Capital). Since it is part of the Skolkovo ecosystem, the prospects for the right investments, taking into account the many programs to support and assist startups, are a little brighter. Moreover, the choice of companies for investment is quite large (more than 3,900 companies as of January 2024).

3. Private funds.

Contrary to all economic forecasts new funds are still emerging in Russia. Only in 2022-2023, more than 10 new private funds have appeared in Russia, which, in addition to the already well-developed segment of private funds in the country, create additional potential for the development of startups [12].

The founders of new private funds are mainly large Russian businessmen, such as Andrey Krivenko, founder of the VkusVill company, or, for instance, Andrey Olkhovsky, co-owner of Avtodom, who invite partners and like-minded people to shape an investment portfolio. This trend suggests that large private businesses in Russia have accumulated a large amount of available funds and that the willingness to invest these funds in promising projects is only growing. Undoubtedly, the current political and economic situation also plays a role, when placing available funds abroad is unsafe, but the domestic market still promises quite interesting prospects.

Given the changes in investment activity on the market, private funds have taken over even more initiative and are the most active by the number of transactions.

a) "Old-timers" of the market have historically invested predominantly in foreign startups, since the chance of rapid growth, scaling and entering new markets was (and still is) significantly higher.

b) Investments at the initial stage have been reduced in favor of investments at the middle stages, when the startup is already showing sustainable growth and even profitability.

c) There is a tendency to move to a dividend investment model, when the company's profit and the possibility of return on investment are taken into account for evaluation, as a combination of dividends and the future sale of the acquired stake, but at least X-fold growth, compared to the standard venture investment model.

d) Checks have decreased significantly, the lack of large transactions is caused by the caution of funds in the current political and economic situation.

e) Preference is given to technology startups that promise either a high-tech solution with a very wide range of applications, or narrowly focused solutions where the business application and, accordingly, return is clearly predictable.

f) Taking into account the exodus of foreign investors, in the near future the market can expect further activation of private funds, since, on the one hand, there are funds, and, on the other hand, there is a willingness to finance promising projects.

4. Ecosystems and laboratories.

In common practice, ecosystems and in-house laboratories are not identified as a separate category. But taking into account the specifics of the Russian market, they should still be considered separately.

In recent years, the role of internal corporate startup accelerators and

laboratories has risen dramatically. With the beginning of the era of ecosystems, to expand the portfolio of services and products corporations began not only to monitor the market for relatively interesting startups and solutions but also to purposefully create an internal structure for the “nurturing” and development of new products. At the same time, companies pay attention to the very early stages of startups and offer opportunities within their structure for the creation and development of a product, its piloting, and successful introduction in the ecosystem.

The investment is effected both in a classical (but not very publicized) form or through project financing with a monopoly right to intellectual property and in a “simple takeover”, that is, the acquisition of a startup. Apart from that, corporations are following the path of parallel development using both in-house resources for development and startups from such laboratories.

The most advanced market leaders can certainly be called SBER, MTS, Yandex, Tinkoff. Other players (communication operators, social networks, postal services, banks) are much inferior but are trying to create their own niches and their own ecosystems with the necessary set of complementary services to improve competitiveness.

The obvious drawback for a startup is that, having become part of such an ecosystem, regardless of all the “privileges” and opportunities there is no longer a “return ticket”, and the monetization of the product depends solely on the success of the ecosystem itself. Thus, there is a limit to development and the inability to freely enter new markets, as well as the lack of chance to make good money on your product - this is a price to pay for comfort and investment from the ecosystem.

It is also worth noting that large ecosystems create not only in-house corporate structures for the development of startups but also their own funds for venture investments, using parallel options for investing in the future, for instance, MTS AI, the MTS fund, and the already mentioned Hive, Vympelcom fund.

5. Private investor clubs.

There are quite a lot of private investor clubs in Russia. They are clubs of interest where anyone can become a member by paying a small annual fee (from 150,000 rubles). Such clubs bring together both experts in venture capital investment and businessmen who do not have special knowledge of startups or simply people with sufficient capital and the willingness to successfully invest this capital. The main goal of clubs is to raise the required amount of investment through individual checks of club members. In this case, the check can be either very small (\$10,000), where the pool of club members consists of 50 people with a total transaction amount of \$500,000, or quite large sums of \$100,000 from 10-20 members, which enables raising quite a significant transaction amount of several million dollars. The names of well-known clubs include the Syndicate, United Investors, SOBA [13].

Clubs train their members, offer opportunities for communication and exchange of experience. Often club leaders are former top managers of funds and financial institutions or successful “start-ups” who once started by creating their own product, were able to develop and subsequently introduce it.

The members also include company owners who grew up through startups.

The clubs are open to applications for funding and investment from startups. They collect and select interesting projects and offer them to the attention of their members, conduct their own pitch sessions and accelerators. To determine the potential of a project, clubs collect the opinions of expert members, thus providing not only objectivity but also an expert model for evaluating potential and risks.

Such private investor clubs are unknown to the general public, but they

play a significant role on the Russian venture capital market and have even captured a tangible share of investments in the last 2 years.

The explanation is simple - there is nowhere else to invest free funds. If previously it was possible to buy stocks and securities both within the country and abroad, invest money in a foreign business, or simply keep money in accounts in Switzerland, today the safest option (from the perspective of funds safety) is to keep money in Russia and invest it in promising businesses. Taking into account the large number of cases related to the blocked accounts in foreign banks, the negative attitude towards Russian business and, despite the wealth of club members, the rather limited opportunities, this option is quite consistent and logical.

However, there are also noticeable changes in the life of clubs. If previously any startup with a good idea could count on success and raising investments from the club by going through an accelerator or selection process, today the club members are particularly interested in products aimed at technological aspects: AI, Deep Tech, Bio Tech, FinTech, Agri Tech. There is also interest in products aimed at increasing industrial efficiency if the potential circle of "clients" and the potential of investments are already clear.

Moreover, private clubs have also moved towards a dividend model, looking at proposed projects through the lens of profitability and capital growth. It is difficult for very "young" startups, without a tested product and a proven MVP, to raise investment in private clubs.

The clubs themselves have also changed their strategy for evaluating the potential of startups. If previously one of the key aspects and requirements for a startup was entering foreign markets, the potential to scale a business abroad, successfully passing through foreign accelerators and the prospects of attracting big checks from foreign funds and investors, today they are looking more at the real business model of making a profit in Russia and the prospects of its resale to a major player from the Russian market. All this affects the investor's "appetite" since today the return is lower than a couple of years ago, but this return is real and it is still higher than that of a regular bank deposit.

6. Business angels.

If a fairly narrow circle of people know about private investor clubs, then even fewer know anything about business angels. This is the case, on the one hand, since business angels themselves try not to make their participation in projects public, and on the other hand, because investments are almost always confidential and very rarely end up in public statistics.

The role of a business angel is not only to provide investment in exchange for a stake in a startup but also to assist the founders. This may involve the active participation of a business angel with the necessary experience and expertise, as well as the opportunities to pilot the product or properly introduce it to the market. At the same time, a business angel can also act as an official advisor, using his own image to promote the startup's product.

But it is a mistake to believe that business angels act alone. They often unite to raise large investment checks, and sometimes even act together with institutional investors, who are also part of the project or provide the necessary impetus for further raising investments from venture funds. One such example is Take Charge, where both business angels and Quantum-A company are involved. State innovation centers for support and promotion of technology development and technology clusters.

This category is worth considering separately since it is a unique solution: the state, by allocating significant funds, promotes the development of startups and innovative solutions.

Numerous regional and federal technology clusters (ITCs), startup development assistance centers, technology parks, etc., have been created in Russia. (Skolkovo, Moscow Innovation Cluster, Innokam Tatarstan, etc.). Such

clusters offer startups space (premises, production sites, laboratories) and preferential tax conditions, subsidies and opportunities to receive various grants. Moreover, the process of taking out loans from commercial banks is simplified for members of such clusters, they are offered opportunities to participate in government programs and pilot products in state agencies or corporations.

Clusters hold exhibitions and presentations for their residents, take on administrative support tasks, providing accounting services, reporting preparation, obtaining patent rights, and various business advising.

Of course, Skolkovo occupies a special place. Skolkovo residents benefit from not only the services listed above but also the entire infrastructure of the most modern cluster. Programs for co-investment and subsidies for pilot projects (up to 70% of the project cost are reimbursed to the customer), reimbursement of expenses for promoting products on an industrial scale, participation in exhibitions, and promoting business abroad were developed especially for residents. Apart from that, a program for reimbursement of investments to business angels up to 20 million rubles has been developed for Skolkovo residents, which allows them to successfully raise private capital for their startups.

The number of residents rises annually (more than 3,900 companies as of January 2024), but expectations for “dividends” from the state are also growing. For 2024, Skolkovo has drawn up a plan to increase the total revenue of all resident companies to 550 billion rubles [14]. The bar is very high, but according to market experts, it is achievable since all the conditions and prerequisites for this exist.

STARTUPS

When analyzing the structure of the Russian venture investment market, of course, one cannot ignore the main player - startups.

The number of startups, as noted earlier, remains stably at the same level. This suggests that decline is offset by new ideas, projects, and technological solutions. At the same time, Russian startups perform quite well on the market(s). It is worth highlighting such companies as Truv, Apron, Polyn Technology, Careerist, Qummy, Whizz, Take Charge, HR Link, Parkly and AppMagic [4]. However, when assessing these startups, it is worth considering the following features:

1. Only 4 out of the 10 most promising startups are truly Russian - Take Charge, Qummy, HR Link, Parkly. The remaining 6 are foreign startups with a “Russian footprint”.

2. If the startups Take Charge, Qummy and Parkly have the potential to enter other markets (Take Charge is already successfully operating on the CIS markets), then HRlink is exclusively focused on the Russian market, and the potential for its upward development is clearly limited. Foreign startups are initially focused on the global market and have every chance for further growth.

3. All startups began their journey with significant equity capital, which allowed them not only to develop a promising solution, but also to successfully pilot it.

The chance and prospects for the development of Russian startups to reach billion-dollar valuations should be considered with some caution. It's worth explaining why:

- a) Only if you have “good” start-up capital you possess a chance to grow and develop, show a decent MVP and the ability to scale your business.

- b) To raise investment it is necessary to demonstrate good profitability of a business since investors start shifting to the dividend model; at the pre-seed and seed stages investors now have great prospects of investments and there is restraint. Startups lack the ability to seek initial investment to develop a product. This is the main cause why many promising solutions “die in the same

garage where they were born.”

c) If a solution and product have proven themselves well in Russia and are developing successfully, then there is no guarantee that the same success awaits the startup abroad. And entering new, primarily Western, markets is the dream of every founder, due to great prospects for investment there. The reason for this was that, on the one hand, foreign markets differ significantly from the Russian one in terms of consumer preferences (abroad the service often does not meet the requirements of the target market), while customer orientation and market positioning “in Russian way” do not work abroad.

d) There is a very skeptical, one might even say unfriendly, attitude towards Russian startups. Foreign funds and investors refuse to invest in startups whose main business is located in Russia. There are enough examples of when a startup, going beyond Russia, successfully goes through an accelerator in the USA and attracts the attention of investors, but when due diligence reveals that the main business is located in Russia, the interest disappears. It doesn't matter that the startup is registered abroad and the founder transferred his main assets there. As a result, the startup turns out to be neither one of our own (since it is American) nor a stranger (for foreigners it is Russian). There is an example that a startup thus lost not only the opportunity to raise investment from abroad, but also support in Russia due to the fact that it became “American.”

e) The time of “first mover advantage”, searching for a unique niche and an opportunity to surpass competitors and market leaders, is most likely gone and only in rare cases (for instance, InDriver or Take Charge) founders have found a solution that really «took off.» It can be assumed that we will no longer see such successful startups as City Mobil, 2GIS, Samokat, as the markets are replenished with competitive solutions from ecosystems [15]. Unicorns of this kind develop both depth and breadth of their services, preventing other companies from turning into a worthy rival.

On the other hand, excessive pessimism is also not appropriate since in Russia, taking into account changes in technological trends and a well-developed base to support promising ideas and projects, new opportunities for development in Deeptech, Industry Tech, Med Tech or Agro Tech are emerging. Clusters and technology hubs play a significant role here, providing support for startups and a base for development.

QUO VADIS?

Is the patient in a coma? Most likely not; he is suffering from a bad flu.

The Russian venture market, taking into account all the economic and political problems, is going through a stage of transformation, one might even say a stage of revaluation of values.

Investment activity by government and corporate funds has fallen sharply, but new private funds are emerging, allowing private investors to take over the baton. Ecosystems are developing and implementing more and more new technological solutions, taking their services to a new quality level.

You can expect, especially from private investors and business angels, that they will invest in the early stages of startups since the potential to earn small checks in this case is higher in the later stages with larger investors and funds. We will also see that the amount of money in the rounds decreases.

Entering foreign markets beyond Russia and successful development on international markets is not ruled out but requires adaptation of the development strategy. If the founder is initially focused on the international market, then he should take into account the needs and foreign demand for his product from the very beginning and develop it as unique, easily adaptable to different preferences. That is, his product must be so promising that it can also find its place on other markets. The option of developing an exclusively Russian

solution and then going abroad as experience has shown, does not work.

Founders should also take into account that a Russian passport will make it difficult to raise investment from abroad. Therefore, as a proposal, one can consider entering the foreign market at an early stage with the creation of a separate unaffiliated legal entity and developing the product in parallel with the Russian solution. The opportunities that the synergy between Prod Dev and cross-border piloting provide can still be used to develop your own technological product. There are first successful experience cases. Private funds that are not subject to sanctions and can support the project will play a special role on their own or through their “network”, and startups, both in Russia and abroad.

Fin Tech, Retail Tech and E-Com remain favorites among investors. Moreover, taking into account the departure of Western solutions, we can expect great interest in Business Software.

But special attention should be paid to new trends in the development of Deep Tech, Industry Tech, Bio or Med Tech solutions [16]. The development of such solutions differs considerably from classical startup solutions - they have a long technological development and “establishment” cycle, requiring substantial capital investments. The investor, unlike Fin Tech, does not see quick profit and results here, even if the development is very promising and has a potential demand - in the end, it may turn out to be of no use to anyone. In general, these companies cannot even be classified as classical startups since in this sector product development requires more time, there are specific conditions for piloting, the product can only be in demand by a narrow circle of consumers, and creating an MVP in the form of a prototype can be a very expensive result of development [17]. Although it is precisely such solutions that technology clusters and centers across the country provide development platform to through support, including those related to the provision of platforms for piloting and testing the product.

We can expect that areas of activity requiring solutions with a long development cycle will develop in clusters and technology hubs, while classical startup solutions will find support in the private sector of the venture market.

In recent years, the government has done a lot to create transparent prerequisites promoting business in the legal field. The state takes an active part both in the framework of digitalization of the economy program and its own services and in business support. It is also worth recalling that the state acts as an investor, a customer, and a consumer of startup solutions through its funds and support programs.

However, there is a lack of incentive solutions for private investors. A private investor acts solely at his own peril and risk without an ability to accept tax benefits and credits in the event of loss of investment [18]. In this case, a program to reimburse part of Skolkovo's investment can be called a good initiative, but it is limited and does not cover the entire market. Another solution could be microfinancing for startups with a clear plan and an understandable solution at an infant stage through the banking system on preferential terms and without support from the founder. Funding by banks to support micro-businesses, unfortunately, is often an impossible task for new startups since banks, when assessing the risks and possibilities of repaying borrowed funds, are not ready to provide loans only for “good ideas.”

2024 promises to be very interesting and experts expect a revival of the venture capital market in Russia, including IPO of technology companies [19]. Investment funds are available, the willingness to invest is there, and the subject of investment in the form of existing and new solutions is also there. All that remains is to bring all the players together, refine the attractiveness of private investment on the part of law and the patient will very quickly get back on his feet.

REFERENCES

1. Vedomosti. Kirill Varlamov: "The venture market in Russia is basically in a coma." Available at: <https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2023/06/13/979865-venchurnii-rinok-v-rossii-v-kome?ysclid=ls0qbctrjb970615304> (Accessed 13 January 2024).
2. Annual Report 2022. URL: [2022-annual-report.pdf](#) (Accessed 15 January 2024).
3. TASS. Skolkovo startups raised more than 1 billion in private investment in 2023. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/19631311> (Accessed 18 January 2024).
4. VC.RU. The venture investments in Russian startups have fallen tenfold in the first half of 2023 - Dsight. Available at: <https://vc.ru/money/888203-obem-venchurnyh-investiciy-v-rossiyskie-startapy-sokratilsya-v-desyat-raz-za-pervuyu-polovinu-2023-goda-dsight?ysclid=lr0k66z2b5385598316> (Accessed 25 January 2024).
5. Moscow innovation cluster. Venture funds. Available at: <https://i.moscow/ventures?ysclid=lqwd0itmyx221317408> (Accessed 19 January 2024).
6. VC.RU. The venture investments in Russian startups have fallen tenfold in the first half of 2023 - Dsight. Available at: <https://vc.ru/money/888203-obem-venchurnyh-investiciy-v-rossiyskie-startapy-sokratilsya-v-desyat-raz-za-pervuyu-polovinu-2023-goda-dsight?ysclid=lr0k66z2b5385598316> (Accessed 25 January 2024).
7. Forbes. 10 most promising startups with Russian founders – rating 2023. Available at: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/502871-10-samyh-perspektivnyh-startapov-s-rossijskimi-osnovatelami-2023-rejting-forbes?image=476386> (Accessed 17 January 2024).
8. Vedomosti. Kirill Varlamov: "The venture market in Russia is basically in a coma." Available at: <https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2023/06/13/979865-venchurnii-rinok-v-rossii-v-kome?ysclid=ls0qbctrjb970615304> (Accessed 18 January 2024).
9. Forbes. In Russia 10 venture funds were launched in two years. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/501068-v-rossii-zapustili-10-venchurnyh-fondov-za-dva-goda?ysclid=lqwd34z75n373382846> (Accessed 20 January 2024).
10. TopInvest Russia. All Russian venture funds. Available at: <https://topinvestrussia.ru/funds/?ysclid=lqwdihhcf2237701083> (Accessed 20 January 2024).
11. RBC. Trends. Who entered the top of the most active venture funds in Russia in 2021. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/626a37239a794752c3ac4ba4> (Accessed 20 January 2024).
12. VC.RU. From venture to business. 17 private investor clubs where you can find projects, investments or knowledge. Available at: <https://vc.ru/money/247445-ot-venchura-do-biznesa-17-chastnyh-klubov-investorov-gde-mozhno-nayti-proekty-investicii-ili-znaniya?ysclid=lqwd04m4m8118871588> (Accessed 20 January 2024).
13. Baza.VC. Venture index 2023. Available at: <https://baza.vc/venture2023?ysclid=lqwdrc9neb168246029> (Accessed 20 January 2024).
14. RB.RU. "A Russian entrepreneur does not need to leave his comfort zone: he has never entered it." Venture results for the 2nd quarter of 2023. Available at: <https://rb.ru/longread/vc-report-2q-23/?ysclid=lr0jtt2hjn949072832> (Accessed 23 January 2024).
15. VC.RU. 50+ venture funds with Russian roots that are investing in startups in 2022. Available at: <https://vc.ru/money/502175-50-venchurnyh-fondov-s-rossiyskimi-kornyami-kotorye-investiruyut-v-startapy-v-2022-godu?ysclid=lqwct3dzt0389873004> (Accessed 19 January 2024).

16. Statista. Startups in Russia – statistics & facts. Available at: <https://www.statista.com/topics/7574/startups-in-russia/#topicOverview> (Accessed 26 January 2024).

17. RBC. Trends. On pause: how the Russian venture market spent 2023. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/65857c9b9a79478e92dce749> (Accessed 26 January 2024).

18. Innovation cluster. Results and trends of the Russian startup market for 2023. Available at: <https://icluster23.ru/news/federalnye/itogi-i-tendentsii-rossiyskogo-rynka-startapov-za-2023-god/?ysclid=Ir0mgsoxzo808132675> (Accessed 27 January 2024).

19. Moscow Innovation Agency. Russian venture market. 9 months of 2023. Available at: https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture+Funding_Russia_3Q+2023.pdf/ (Accessed 28 January 2024).

About the author:

Lars Flottrong – Business Advisor, EUNYSS BUSINESS SOLUTIONS LTD., Federal Republic of Germany.

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

Funding: the study was not sponsored.

For references: Lars Flottrong (2024). Russian venture market - state, structure, features and prospects. 4(6), pp. 166-179

Submitted for publication: 30 October 2023

Accepted for publication: 13 November 2023

NEGOTIATION: THEORY AND PRACTICE IN THE MODERN CONTEXT

Evgeniy G. Kalyuzhny

MegaFon PJSC

Abstract

This article focuses on a relevant problem - strategies for effective negotiations to achieve the best possible results in the modern context. This article pays special attention to the importance of the skills used in negotiations to achieve the best possible results. Apart from negotiations, this article considers a variety of strategies and techniques proposed by specialists, researchers, and business consultants in this field. This article presents expert conclusions leading to a successful outcome of negotiations, which were formulated based on considerable experience. Apart from that, the article provides insights into the use of new technologies, namely artificial intelligence, in the negotiation process as a key component in risk assessment. The article also highlights the importance of analyzing the psychological state of the negotiator to understand the objectives and overall strategy to determine the best possible approach to negotiations. As a result, a competent analysis of the negotiation situation and the behavior of the negotiator in a variety of contexts is identified as a key element of successful negotiations. Therefore, the main idea of the proposed article is to find the best possible strategy for negotiations.

Keywords

Negotiations, strategy, methods, approaches, artificial intelligence, value, psychological factor.

In the numerous books published, research papers presented, and training sessions held over the years, developing the specific skills and gaining knowledge required for successful negotiations have been the central topic. This extensive research highlights the importance and complexity of the negotiation process, as well as the desire for continuous improvement of these skills.

The attitude to negotiations gradually shifted: at first, negotiations used to be perceived in the context of discussing global military situations, trade deals between corporations, and interstate agreements. In all of the above cases, large groups of people or even countries were involved in the negotiation process. Then the attention gradually shifted to the individual as an actor in the negotiation process, as a negotiator. Individuals' behavior during negotiations became the subject of analysis of psychological approaches. There are training programs for individual negotiation skills. The following skills have become relevant: skills of argumentation, oratory skills, methods of psychological influence on opponents, the ability to timely collect and analyze information, assess and predict risks [1]. Nowadays, we observe a consolidation of methods and approaches aimed at preparing and conducting negotiations, where the key role is played by a global vision of the problem, as well as the principles and values that guide negotiators, and not by technical skills.

Let's consider the basic stages of any negotiation process, be that the purchase of real estate or the release of hostages from Somali pirates. The most common models include the stage of preparation and development of a negotiating position; preparation of an alternative option; the negotiating stage, including the exchange of concessions, and finalizing the agreements reached [2]. Let's take a look at less significant and monotonous negotiations, for example in the field of sales or procurement, where it is equally important to secure the best possible conditions and make sure it is a quick process. In most cases, negotiators try to stick to their already proven model of behavior, which leads to inevitable mistakes due to loss of flexibility and strategic vision.

At first glance, the role of technologies for high-speed collection of large data sets and analysis of data gathered, the speed of calculation of possible options and risk assessment should always be positive. However, ultimately, the availability of information is not a sufficient factor for success. Decision-making skills, often based not on the available information but rather on the principles that are fundamental for the negotiator - this is what makes the maximum contribution to the final result [3].

What are the most important values of successful negotiators? Business consultant and behavioral psychologist Simon Sinek formulated his approach to developing values. By answering the question "Why do you do what you do?" one can identify fundamental and the most important values [4]. A negative answer to this question usually indicates a lack of a conscious and long-term approach not only to negotiations, but also to life in general. In his research, Simon Sinek came to the conclusion that by having clearly stated values as an answer to the question "Why?" and by communicating with others, you can demonstrate your clear position regarding your business strategy. The history of several of the largest companies that Simon Sinek analyzed suggests that this approach contributed to creating a target audience of highly loyal consumers and business partners. This was made possible because everyone could understand the company's goals and motivation in advance, which is especially important in times of crisis [5].

Nowadays, at a time of exponential development of technologies and their rapid adoption in all spheres of life, new negotiation models are expected to emerge. However, the most extensively adopted and used model is one developed in the middle of the previous century. We are talking about game theory and the Nash equilibrium, as well as the economic model of WTO agreements built based on this method. Working on a practical application of

John Nash's game theory, Thomas Schelling explored the conflict resolution model (later known as the Cold War model of nuclear deterrence, which was used by the United States for over forty years) [6]. Both scientists were awarded the Nobel Memorial Prize in Economic Sciences for their research [7].

The Nash equilibrium is a set of strategies in negotiations where none of the parties can improve their position by changing their strategy if the other parties do not change their strategies as well. This equilibrium does not provide the best gains for one negotiator; it allows all parties to arrange the best possible solution for everyone [8].

The value of this model of behavior in negotiations becomes clear when planning long-term relationships and joint activities. Gain something today at any cost and no longer have to deal with the consequences of this transaction - such short-term and inherently high-risk behavior is becoming less and less popular in practice. Most negotiators - in any situation, be that in a business, social, family, or political environment - strive for predictability and stable development.

In his book, *The Strategy of Conflict*, Thomas Schelling examines cases of conflict situations: a sudden attack or threat of attack, the impact of general mistrust and the random factor, enforcement of obligations, and the paradoxes of strategic advantage [9]. Today, these studies have more than just historical significance of analyzing the cases of geopolitical conflicts of the past. They provide unique value for application in any of the complex and ambiguous situations in the negotiation process. A competent analysis of the negotiating position of each party, clearly established and analytically verified against actual data, makes it possible to build a model for predicting the progress of the negotiation process and developing several behavioral strategies [10].

However, in addition to the economic assessment of negotiating positions, offers and counter-offers, concessions and well-thought-out scenarios, there is an extremely important psychological factor that cannot be overlooked. As practice shows, without having a strong negotiating position at the beginning of negotiations and leverage on the counterparty, one who has a good understanding of the impact of the emotional and psychological state of the negotiator (this will always be the case as long as negotiators are humans and not machines) will be able to turn the tables in their favor [11]. In his negotiation model, expert negotiator and researcher Gavin Kennedy suggests assessing the observable behavior of a negotiator in terms of three colors - red, blue, or purple. The "red style" is clearly aggressive behavior with an attempt to secure maximum results at the expense of relationships. The "blue style" is, on the contrary, behavior that gives preference to relationships rather than results. The "purple style" is an ideal combination that achieves maximum results while making it possible to save excellent relationships with negotiators [12]. Gavin Kennedy suggests testing the use of the following behavioral scenario in negotiations - changing the "colors" of your behavior throughout a long negotiation process in order to secure the best possible results. A limited behavioral pattern with decision-making based only on a "red" or "blue" style will lead to a loss.

The use of artificial intelligence (AI) makes it possible to increase the efficiency of the negotiation process when making commercial transactions, in which obviously complex models that can influence large groups of people are not used [13]. There is still little reliable statistical data on the sustainable use of AI throughout the negotiation process. Nowadays, it becomes obvious that without creating a comprehensive model of human psychology it cannot be compared to that of a machine. Fear is one of the examples of limiting factors for the adoption of AI in sensitive decision-making areas. Humans may experience fear, while a machine only evaluates risks. Fear, as a very strong and not always rational feeling, can sometimes be the result of the physiological

state of a particular person.

Negotiations are a constant search for the best possible option, taking into account the interests of counterparties. It is impossible to secure the most favorable result without such qualities as compassion, humility, honesty, fairness, courage, or self-control. These are the fundamental qualities for the best individual negotiator or a whole team of negotiators. Analytical calculations or digital models and scenarios of behavior are no more than tools that facilitate the negotiation process.

REFERENCES

1. Seiranov S.G., Bogomolova M.N. Negotiation process as a tool for establishing business connections // Scientific Notes of Lesgaft National State University of Physical Education, Sport and Health. 2015. No 5(123). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/peregovornyy-protsess-kak-instrument-ustanovleniya-delovyh-svyazey> (Accessed 11 February 2024).
2. Dominyak V.I. Psychology and Pedagogy. External communications in organizations: negotiations and sales: Textbook. St. Petersburg.: The Polytechnic University Publishing. 2005. P. 51.
3. Chernyshev B.V. Methods of analysis and decision-making under conditions of uncertainty and risk: Textbook. Moscow: Urait. 2020. P. 176.
4. Sinek S. Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Penguin Publishing Group. 2009. P. 270.
5. Chaffey D. Golden Circle model: Simon Sinek's theory of value proposition: start with why. Available at: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-value-proposition/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/> (Accessed 01 January 2024).
6. Chen J. Nash Equilibrium: How It Works in Game Theory, Examples, Plus Prisoner's Dilemma. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/n/nash-equilibrium.asp> (Accessed 05 January 2024).
7. Nash J. Non-cooperative games. Princeton University. 1950. P. 52.
8. Lapina Y.S. Modern aspects of using the Nash equilibrium // Economy and Society. 2015. No 6-4 (19). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-ispolzovaniya-ravnovesiya-nesha> (Accessed 07 February 2024).
9. Schelling T. The Strategy of conflict. London, England: Harvard University Press. 1960. p. 309.
10. Yushchenko D.V. The negotiations we are conducting. Part 1. Available at: https://www.b17.ru/article/negotiations_that_we_are_1/ (Accessed February 01 2024).
11. Shtrohoh V.A., Serov S.Yu. Emotional intelligence of negotiators as a factor in the effectiveness of business negotiations // Organizational Psychology. 2011. No 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-intellekt-uchastnikov-kak-faktor-effektivnosti-delovyh-peregovorov> (Accessed 11 February 2024).
12. Kennedy G. Negotiations. 1 ed. New York: Gower publishing. 1997. P. 356.
13. Gorodnova N.V. The use of artificial intelligence in economic diplomacy and international trade // Russian Journal of Innovation Economics. 2021. No 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-ekonomicheskoy-diplomatii-i-mezhdunarodnoy-torgovle> (Accessed 05 February 2024).

About the author:

Evgeniy G. Kalyuzhny - Business Advisor, 115573, Russia, Moscow, 29 Orekhovy Boulevard Str.

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

Financing: financed by MegaFon PJSC. Contract No. 100000002784449 dated 02 November 2023.

For references: **Evgeny** G. Kalyuzhny (2024). Negotiation: Theory and Practice in the Modern Context 4(6), pp. 180-184

Submitted for publication: 10 November 2023

Accepted for publication: 27 November 2023

RESPONDING TO THE CHALLENGES OF THE TIME

Maxim V. Mironenko

Gazpromtrans LLC

Abstract

Over the past 20 years the Gazpromtrans company has come a long way of development and formation, which has allowed it to create a solid foundation for successful operation on the cargo transportation market. It is based not only on the regular introduction of modern management and production solutions in business processes, but also on the cultivation of young qualified specialists in various fields. All this enables the company to confidently respond to external challenges and make appropriate decisions in a timely manner, which is especially important in an unstable macro environment.

Keywords

Transportation logistics, advanced solutions, product groups, routes, infrastructure projects, digital programs.

- **You graduated from MGIMO, the School of International Business and Business Administration. What distinctive traits and qualities of this school graduates can you name?**

- Even though I graduated from the School of International Business and Business Administration MGIMO in 2000, I will assume that both then and now the graduates of our faculty are characterized by such qualities as systematic thinking, speed of reaction, non-trivial solutions to various types of problems, the ability to see the whole picture, simultaneous focus both on general and globally important things, and, if necessary, on details. This is the ability to be in demand in any industry and in any field of activity, showing miracles of versatility. And of course, this is a set of various “soft skills”: the ability to build and maintain relationships, listen and hear different points of view, negotiate.



The current situation has once again proven that any challenges bring hidden opportunities for further development.

The task is to detect them in a timely manner and appropriately arrange work to make use of them.

- **How does Gazpromtrans treat newly minted specialists? Which universities mostly provide their graduates to you?**

- We treat them perfectly. We always welcome graduates from both our specialized higher schools and any others, since we need specialists in a variety of fields. Our company is constantly developing, new jobs are created and our need for specialists is growing.

For instance, in February 2023, Gazpromtrans started shipping products from the Kovykta gas condensate field in the Irkutsk region, which was preceded by setting up our Irkutsk branch office, already the seventh in a row. The implementation of this project required the development of new infrastructure from scratch: railway tracks, capacities for loading condensate into tanks, facilities for the preparation and repair of locomotives and rolling stock. Today we are actively recruiting new employees of various occupations for our staff in the Irkutsk branch office. And we seriously rely on youth. After all, the infrastructure of the branch office is a new generation infrastructure: the most advanced technical and digital solutions - exactly what is close, interesting and understandable to young people, which, I hope, encourages them to consider the Irkutsk branch office and, in principle, our company as very interesting and promising employment.

In any case, at Gazpromtrans, regardless of their job, we offer a good start to fresh graduates. In particular, we have developed high-quality training programs aimed at both the rapid development of professional skills and the improvement of personal competencies. We have also developed a mentorship program. We have a Council of Young Scientists and Specialists - colleagues actively participate in scientific conferences and events on a national scale. For instance, in October young employees of Gazpromtrans became the winners of the “Youth Initiatives Projects” contest at the National Russian Labor Safety

Week. Young specialists participate in scientific and practical conferences of creative youth, where they present their contribution to solving relevant problems for the company. They are also actively involved in rationalization activities, master TRIZ tools - the theory of inventive problems solving, and soon become co-authors of interesting rationalization projects. It is interesting to work and develop with us, as we love to try everything new. For instance, our company has set up several competence centers. They are engaged in the implementation of software robots to perform routine operations, and the use of TRIZ tools (the theory of inventive problem solving), and the research into the latest communication means for digital projects, and also help employees master the Optimacros, corporate planning system and electronic document management, and popularize the culture of continuous improvement - lean.

We try to train our staff from their student days. We regularly invite students to join our internship program, where we aim to provide the knowledge and skills that will be required after their employment. In particular, last summer students and postgraduate students of the Russian University of Transport (MIIT) and the Siberian State Transport University were engaged in research work on the railway bridge over the Yuribey River located on the Yamal Peninsula. They acquired practical skills in geodetic work, electrical tomography, soil temperature measurement, vibration diagnostics of supports and air-laser scanning of a bridge with approaches. The data obtained during internship program were taken into account to study the conduct of bridge structures located in the Arctic zone.

Gazpromtrans comes up with educational initiatives and they find a great response from the administrations of the regions where our company has its footprint. Thus, we received support from the Yamal-Nenets Autonomous Okrug, directly from the Governor of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, Dmitry Artyukhov, to arrange training for students of the Yamal Multidisciplinary College of the profile "Organization of Transportation and Transport Management." The first cohort began studying at the college in September. By the way, the number of candidates per spot was three. A classroom with all the required demonstration equipment has been created for students and a high-quality curriculum has been developed. Soon, we hope, college graduates will start their career as required specialists in our company.

And our employees have various higher schools behind their shoulders - the Russian University of Transport (MIIT), Moscow and regional state transport universities, Moscow State University, Moscow Institute of Physics and Technology, RANEPA and even MGIMO.



Our work with personnel is based on flexible approaches to motivation and social policy.

Since last year we have switched to competency-based personnel management, providing systematic employee development and developing managerial potential.

- **How has export cargo transportation in Russia changed over the past few years?**

- Over the past two years there have been significant changes associated with export cargo flows in Russia.

We have been observing a consistent restructuring of supplies from traditional Western markets in favor of the Far East, countries of Central and Middle Asia, as well as countries of the “Global South”. As of the end of 2023 the share of supplies in this direction increased by an average of 8-9%. This trend will only intensify.

Of course, depending on the specific product group, the dynamics of changes differ. Thus, as far as coal is concerned, the most massive cargo in the transportation network of the Russian Railways, the share of its supplies to the Far East and ports of the Azov-Black Sea basin rose by a total of 8-10%, whereas its turnover through western border crosses and ports of the North-West declined by a similar amount. The redistribution of coal flows has already amounted to about 20-25 million tons per year.

As for the transportation of petroleum products and liquefied petroleum gas (LPG), it is worth noting the rapidly growing role of supplies to the countries of Central and Middle Asia, where the share of petroleum products rose from 4% to 8%, and for LPG from 0.5% to 11%. In addition to the traditional markets of Kyrgyzstan, Uzbekistan and Tajikistan, surge in demand can be seen on the markets of Iran, Afghanistan, and Pakistan.

Till 2030, JSC Russian Railways is implementing large-scale infrastructure projects to foster the capacity of the Eastern direction to increase supplies to Asia-Pacific countries, including China, where we can witness active development of land frontier crosses. As a result, cargo volumes are projected to increase to 260 million tons by 2035 (from 164 million tons in 2023).

In the Azov-Black Sea basin the expansion of throughput capacity to increase supplies to countries in Africa and the Middle East is also underway.

It is worth mentioning the development of the North-South corridor to access the markets of Central Asia, including India, which cargo traffic should reach 30-35 million tons by 2030. Its individual routes are: The Trans-Caspian, Western and Eastern routes will pass through 11 countries and will accelerate trade with the countries of the Persian Gulf, Central Asia and Africa. One of the main advantages of this transport corridor is the reduction of transportation distances by more than half, in particular, compared to transportation by sea through the Suez Canal. This will result in a reduction in transportation costs. Investments in the development of the North-South corridor until 2030 will amount to 280 billion rubles and will be associated with large-scale construction of railway and road infrastructure, border checkpoints, and so on.

- **What challenges does the company face amid market turbulence and sanctions pressure?**

- It should be noted that not only our company, but our country as a whole is working under unprecedented sanctions pressure.

It's hard to imagine, but approximately 18 thousand sanctions have been imposed against our country; we work amid bans on trade and the import of products from unfriendly countries. Moreover, it is necessary to note higher security risks, including in the IT sector, the need for prompt import substitution, including software and information systems, as well as the need for new approaches to working with personnel, for instance, employees need to be adapted to new conditions. But we are not sitting idly by and are quickly developing specific measures to reduce and in some cases completely offset the impact of these challenges.



We intend to digitize not only cargo transportation, but also the movement of rotational personnel, and create a single information space with our clients.

- Talking about new challenges, how will they affect the future activities of Gazpromtrans?

- In short, changes in transportation logistics lead to an increase in the average transportation distance and the need to use more rolling stock, which is either to be chartered on the market (rented) or built at car-building enterprises, which implies considerable investment.

And this situation forces us to concentrate maximum efforts on ensuring higher productivity and efficiency in the use of rolling stock, minimizing the time it spends in any type of operation. We set a goal to ensure even stricter control over the movement and turn round of wagons, over unproductive downtime of wagons while unloading the goods, in transit. To implement this task, a number of management and production solutions have already been promptly developed and introduced; we use modern information systems to assist operational decisions.

For instance, we have recently received a certificate from the Federal Bureau for Intellectual Property for the state registration of a computer software, which constitutes a recommendation system for optimizing the distribution of a fleet of cars and wagons. This is our own innovative development, providing us with flexibility and efficiency of logistics processes.

Let me give you another example. In 2023, the Astrakhan branch office launched an automated system for commercial inspection of wagons and cars, which uses computer vision technologies and enables examining wagons and cars for damage. Now specialists quickly receive information on defects and the degree of faulty parts and assemblies deviation from standard values.

- The challenges you mentioned require adaptation of personnel to work in new realities - what is Gazpromtrans' response to them?

- It may not always be easy for employees to quickly adapt to new systems and to perceive new realities in general. But the main thing in this case is not to be afraid of innovations. With the set of measures, the systematic work within personnel management that we carry out today, colleagues can perceive innovations and adapt to new realities much faster and more effectively.

Our work with personnel is based on flexible approaches to motivation and social policy. Since last year we have switched to competency-based personnel management, providing systematic employee development and developing managerial potential. In particular, we offer continuous training – both inhouse and external. We have seriously expanded the capabilities of our corporate university and developed corporate training courses. It's interesting that we have managed to raise business coaches just inside the company and

they teach courses that are in great demand by employees. Advanced teaching methods also help to understand new advancements, for instance, virtual and augmented reality technologies - the student can be immersed in the process he is studying using special touch devices and analyze in detail all its stages and features.

The current situation has once again proven that any challenges bring hidden opportunities for further development. The task is to detect them in a timely manner and appropriately arrange work to make use of them. Therefore, even though the difficult external environment has adjusted some of our forecasts, on the whole we are satisfied with the overall result of our work.



Gazpromtrans is aimed at creating and developing a culture of continuous improvement among its employees and introducing lean manufacturing principles. It's an affordable and powerful productivity tool.

- **What digital transformation projects are you currently implementing?**

- Our projects are combined into digital programs and cover all principal areas of our activity. Each program consists of several projects. In total there are more than 70 of them, and 34 are identified as principal ones.

There are projects which implementation we are especially proud of, since Gazpromtrans was the pioneer of their development and introduction in the railway industry.

For instance, in 2020, it was in the innovation laboratory of Gazpromtrans that the “Digital Dispatcher Assistant” project was born. This software set allows us to optimize the management of our railcar fleet. It shows the required amount of rolling stock to fulfill transportation plans and determines the optimal empty run for cars. This tool helps minimizing costs subject to unconditional execution of the cargo plan. A human is incapable of processing large amounts of data so quickly and efficiently. And based on this data, decisions need to be made quickly, and they have direct impact on economic performance. In 2023, intense three years of work on the project culminated in the Certificate from the Federal Bureau for Intellectual Property on state registration of the recommendation system for optimizing the distribution of the fleet of cars and wagons “Digital Dispatcher Assistant” in the register of computer software.

Another interesting project is “Digital Twin of a Locomotive.” Inside the company we are thinking about introducing electronic assistants and digital systems to ensure the efficient operation of traction rolling stock. We set ourselves the task of creating an exact virtual copy of the locomotive, indicating the characteristics of all its components, demonstrating in real time the condition of assemblies and power units, fuel consumption, and so on. Based on the data obtained, it is possible to quickly identify malfunctions in the operation of a diesel locomotive and more accurately predict the timing of its repair, thus reducing its costs.

The implementation of the Digital Cargo Station project is relevant for

Gazpromtrans. In October we submitted an application to Rospatent for DEXA, a robotic system for commercial inspection of rolling stock driven by computer vision technology. The Astrakhan branch office of Gazpromtrans is currently testing the operation of the system. We hope that it will be installed in other branch offices in the near future.

We intend to digitize not only cargo transportation, but also the movement of rotational personnel, and create a single information space with our clients. This will ensure simplicity and transparency of operation, and will enable monitoring the fulfillment of requests in real time.

And in the Yamal branch office we are now implementing an “end-to-end” digital transformation project. It covers both production processes - monitoring and diagnostics of the current state of infrastructure, logistics, and management processes - personnel management, preparation of management reporting.

By the way, Gazpromtrans’ achievements in digitalization have been repeatedly awarded by PJSC Gazprom.



We try to train our staff from their student days. We regularly invite students to internship, where we aim to provide the knowledge and skills that will be required after their employment.

- **What are the company’s long-term development plans?**

- We will continue to implement digital projects and launch new ones. Thus, the GetRail software is to be implemented in the Irkutsk branch office. It is planned to further develop electronic document management with clients and suppliers.

We were also able to evaluate the potential of using artificial intelligence. So, in particular, at Gazpromtrans we successfully develop and introduce software robots to automate processes. We plan to go further: in particular, to use neural networks to make it easier for employees to get acquainted and work with internal documents. We have joined the Code of Ethics in artificial intelligence (AI), and the company will soon launch a competency center for the introduction of AI.

Gazpromtrans is aimed at creating and developing a culture of continuous improvement among its employees and introducing lean manufacturing principles. It’s an affordable and powerful productivity tool. This year we have entered the national project “Labor Productivity”, arranged training for employees in the principles of lean production, raised coaches among us and launched a pilot project in the Orenburg branch office with the Moscow Regional Competence Center. Recently, at a corporate conference on lean production, Gazpromtrans employees presented their reports on the results of implementing lean projects in various areas of production and management. After getting acquainted with them, it became even more obvious to my colleagues how great the potential is for switching to the path of

lean production, and how universal this tool is, applicable to any field of activity. By the way, the level of proficiency of our employees with this tool is rated very highly: in November the Gazpromtrans team became the silver medalist of the III Cup for Rationalization and Productivity in the “Optimization of Railway Transportation” section.

Our plans also involve further improvement of work with personnel. In 2022 we switched to competency-based personnel management and are ensuring the systematic development of the company’s management potential. We plan to introduce digital projects to make effective management decisions, continue to develop the educational ecosystem, and maintain and develop our image as an attractive employer.

About the author:

Maxim V. Mironenko – CEO of LLC Gazpromtrans, 108814, Russia, Moscow, 101 Gazoprovod village, bldg. 9.

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

Funding: the study was not sponsored.

For references: Maxim V. Mironenko (2024). Responding to the challenges of time, 4(6), pp. 185-192

Submitted for publication: 20 October 2023

Accepted for publication: 5 November 2023



МБ