**Рассылается по списку**

|  |  |
| --- | --- |
| Беседочная община | ***ПОЛИТИЧЕСКАЯ***  ***ПАНОРАМА*** |

**информационно-аналитический бюллетень №43 (945)**

**17 – 23 октября 2024 г.**

**В номере:**

[Политика, идеология, инсайд 2](#_Toc180572085)

[Из центров власти 2](#_Toc180572086)

[Политические игроки 13](#_Toc180572087)

[Национальная безопасность 18](#_Toc180572088)

[Россия и мир 24](#_Toc180572089)

[Весь спектр мнений 28](#_Toc180572090)

[Общественное мнение 28](#_Toc180572091)

[Мнение 29](#_Toc180572092)

[Интервью 46](#_Toc180572093)

[Новости экономики, общества 56](#_Toc180572094)

[Экономика, финансы, фондовые рынки 56](#_Toc180572095)

[Общество 63](#_Toc180572096)

[Познавательный блок 66](#_Toc180572097)

[Горизонты познания 66](#_Toc180572098)

[В опыт управленца 76](#_Toc180572099)

[Анекдоты, цитаты, афоризмы 87](#_Toc180572100)

**Политика, идеология, инсайд**

## Из центров власти

**Сотрудничество в политике и экономике: какие темы обсудили президенты России и ОАЭ на переговорах в Москве**

*Владимир Путин провел переговоры с президентом ОАЭ*

Президент РФ Владимир Путин в понедельник накануне саммита БРИКС в Казани провел в Кремле встречу с президентом Объединенных Арабских Эмиратов Мухаммедом бен Заидом Аль Нахайяном. Лидеры обсудили товарооборот между странами и сотрудничество в сфере энергетики. Кроме того, Нахайян поблагодарил Владимира Путина за вклад России в отправку эмиратского космонавта на МКС и пообещал продолжать посреднические усилия в деле обмена пленными между РФ и Украиной.

Переговоры прошли с участием представительных делегаций двух стран. Отметим, что ранее лидеры побеседовали в подмосковном Ново-Огареве за неформальным ужином и обсудили в том числе кризис на Ближнем Востоке и конфликт на Украине. На повестке переговоров в Кремле - уже более подробное обсуждение вопросов сотрудничества двух стран - в промышленности, энергетике, транспортной сфере и в международных делах. В частности, Путин отметил успешное сотрудничество двух стран в экономике и заявил о трехкратном росте товарооборота за три года. При этом он добавил, что за последние несколько месяцев наблюдается коррекция в сторону его снижения. "Договорились о том, что наши коллеги поработают над этими вопросами отдельно, и сегодня у нас такая возможность есть", - сообщил Путин. В свою очередь президент ОАЭ заявил, что товарооборот между РФ и ОАЭ превысил 11 млрд долларов в 2023 году. По его словам, Абу-Даби готов приложить усилия для дальнейшего роста.

Отдельно Аль Нахайян подчеркнул, что ОАЭ продолжат прикладывать усилия для урегулирования конфликта на Украине и процесса обмена пленными. "Недавно мы провели обмен очередной. И я уверяю вас, что мы продолжим работу в этом направлении. Готовы приложить любые дополнительные усилия в этом направлении. Любые усилия для урегулирования кризисов и конфликтов в интересах мира в мире и в интересах наших обеих сторон", - сказал он. Президент ОАЭ также отметил, что Абу-Даби поддерживает РФ в создании многополярного мира. "Мы искренне поддерживаем вас в этом направлении и в рамках БРИКС и ШОС, и в рамках нашего взаимодействия в формате ОПЕК+", - добавил он и пожелал успеха в проведении саммита БРИКС в Казани, который стартует 22 октября.

Сотрудничество двух стран развивается и в сфере космоса. Так, президент ОАЭ поблагодарил Владимира Путина за вклад России в отправку эмиратского космонавта на МКС. По его словам, это "затронуло сердце каждого эмиратца". "То, что Россия внесла большой вклад в достижение мечты шейха Заида, основателя ОАЭ, чтобы отправить эмиратского астронавта в космос, навсегда останется в истории наших отношений", - подчеркнул Нахайян.

В целом президент ОАЭ подчеркнул, что отношения России и ОАЭ носят исторический, стратегический характер. "С момента объявления в 2018 году стратегического партнерства эти отношения качественно развиваются, особенно в сфере экономики, торговли, энергетики и в других направлениях", - сказал он. Нахайян поздравил российского президента с его прошедшим днем рождения, пожелав долгих лет жизни, здоровья, благополучия и мира. "Я высоко ценю наши отношения как на личном уровне, так и на уровне нашего рабочего взаимодействия", - добавил президент ОАЭ. Он отметил, что это уже третья встреча с российским президентом за последние полтора года. "Мы постоянно остаемся на связи в последние годы", - сказал Нахайян.

В этот же день президенты РФ и ОАЭ посетили подмосковную гимназию имени Е.М. Примакова и открыли в ней центр международного сотрудничества с ОАЭ в сфере образования. Центр будет разрабатывать программы и курсы для изучения арабского языка школьниками и молодыми педагогами из всех регионов России, проводить олимпиады и выездные стажировки для учеников и преподавателей, организовывать международные научно-практические форумы для работников вузов, учителей и ученых. О работе гимназии лидерам рассказала ее директор Майя Майсурадзе, а министр просвещения Сергей Кравцов провел презентацию о деятельности филиала гимназии - Русской школы в Абу-Даби, которая была открыта в 2021 году. Министр также сообщил лидерам о перспективах развития сотрудничества между двумя странами в области образования, в том числе о планах расширить обмены между школьниками и преподавателями. В частности, он сообщил о планах ввести через два года в ЕГЭ в качестве экзамена по выбору арабский язык.

\*\*\*

**Объединение в интересах человечества**

Во вторник в Казани открылся саммит БРИКС. Событие уникальное, по числу приезжающих лидеров и глав международных организаций это будет самый крупный внешнеполитический форум, который когда-либо проходил в нашей стране. Как сообщил помощник президента России Юрий Ушаков, в мероприятии примут участие представители более 30 государств Азии, Африки, Ближнего востока и Латинской Америки. Более 20 делегаций возглавят лидеры. По "историцизму" стартующее в Казани событие в чем-то сродни с Олимпиадой 1980 года или зимней Олимпиадой в Сочи. Оно относится к числу тех, о которых еще долго будут говорить и десятилетия вспоминать.

В предстоящие три дня Казань станет столицей альтернативных путей развития человечества. Звучит пафосно, но это не преувеличение. Встреча лидеров - первое серьезное испытание для БРИКСа после его расширения на саммите в Южной Африке. Все надеются, что его участникам удастся и на этот раз согласовать итоговую декларацию, сделав тем самым еще один совместный шаг вперед, несмотря на существующие в объединении противоречия. Эти разногласия между членами БРИКС не первый год активно смакует западная пресса, стремясь доказать, что геополитические амбиции "кирпичей" (так переводится БРИКС с английского - *прим. "РГ"*) не обоснованы. Но здесь имеет место всем очевидный случай, о котором на Востоке иронично говорят: "собака лает, а караван идет". Саммит в Казани важен тем, что его участникам предстоит договориться, а возможно, утвердить "дорожную карту" развития организации. Прежде всего, это касается дальнейших отношений нынешнего ядра БРИКС со странами, выразившими желание вступить в объединение, или заинтересованными в сотрудничестве с ним по отдельным направлениям. А таких уже более 30. Предположительно в Казани лидеры согласуют принципы, на которых будет формироваться категория "партнеров БРИКС". Судя по утечкам, это окажется непростым, во многом компромиссным решением.

Если по одним его пунктам - например, в отношении географического расположения "партнеров" - договориться будет несложно, то по другим не все так однозначно. Так, скажем, Бразилия считает, что будущие члены и партнеры БРИКС должны в обязательном порядке поддерживать дипломатические и дружественные отношения со всеми государствами-членами блока, не вводить санкции, не утвержденные Советом безопасности ООН. И выступать в первых рядах с призывами к реформе Совбеза в интересах Глобального юга в целом, и Бразилии с Индией, в частности. Еще один существенный "штрих": между Бразилией и заинтересованной в партнерстве с БРИКС Никарагуа ранее были прерваны дипломатические отношения. А президент Бразилии Лула да Силва не признает итоги выборов главы Венесуэлы (эта страна рассчитывает стать членом БРИКС). Такого рода противоречий между странами, уже вошедшими в состав объединения, и теми, кто хотел бы получить соответствующее приглашение в БРИКС, остается немало.

Сам Лула в казанском саммите, к сожалению, участия не примет. Предполагалось, что он отправится в Россию в воскресенье вечером на военном самолете, но произошла трагическая случайность. Как написали бразильские СМИ, Лула упал в ванной и повредил затылок. Ему потребовалось лечение в больнице. С учетом травмы врачи рекомендовали бразильскому лидеру отказаться от длительного - более 20 часов, перелета в Россию, чтобы восстановить силы. В администрации главы бразильского государства подтвердили, что Лула да Силва примет участие в мероприятиях саммита по видеосвязи. Напомню, что в прошлогодней встрече БРИКС в южноафриканском Йоханесбурге Владимир Путин также участвовал по видеосвязи, но это не помешало принятию важных решений о расширении объединения.

Предложенную Россией для обсуждения в Казани "финансовую повестку", которая призывает к созданию альтернативы Международному валютному фонду, вряд ли утвердят в полном объеме. Однако саммит позволит сделать еще один шаг к дедоларизации мировой экономики и формированию новой независимой системы обмена платежными сообщениями. Китайские эксперты описывают эту инициативу как открывающую новые возможности для ее участников, расширяющую оплату товаров и услуг в национальных валютах. Как далеко собравшиеся в Казани лидеры продвинутся в этом направлении - предсказать трудно. Но очевидно, что рамочное заявление о необходимости дальнейшей локализации взаиморасчетов в национальных валютах в рамках БРИКС обязательно прозвучит, поскольку это соответствует общей концепции объединения. Тогда как проработкой деталей займутся в дальнейшем эксперты.

Всего в итоговой декларации предположительно зафиксируют 106 пунктов, отвечающих теме встречи: "укреплению многосторонности для справедливого глобального развития и безопасности".

На время саммита по вечерам на стенах казанского Кремля демонстрируют световое шоу, где панорамы земель с минаретами плавно сменяют столь же масштабные земли с христианскими церквями. Еще раз наглядно подчеркивая: "Большой БРИКС - это не антизападный механизм". Его цель - изменить несправедливые аспекты существующей системы международных отношений, сделав ее более равноправной, объединяющей Запад и Глобальный юг в интересах человечества. И свой значимый шаг в этом направлении предстоит в ближайшие дни сделать лидерам на саммите БРИКС в Казани.

\*\*\*

**В первый день саммита БРИКС в Казани Путин провел марафон двусторонних встреч**

Президент РФ Владимир Путин 22 октября в Казани открыл марафон двусторонних встреч в рамках саммита БРИКС. В Казанский кремль по очереди прибывали президент Нового банка развития (НБР) БРИКС Дилма Русеф, премьер Индии Нарендра Моди, президент ЮАР Сирил Рамафоса, председатель КНР Си Цзиньпин. На повестке - экономическое сотрудничество стран, увеличение расчетов в нацвалютах, взаимодействие на мировой арене, упоминался и конфликт на Украине.

Первая встреча в рамках саммита - с главой НБР Дилмой Русеф. Владимир Путин отметил, что увеличение расчетов в национальных валютах позволяет повысить финансовую независимость стран БРИКС, максимально снизить геополитические риски, избавить развитие экономики от политики. Президент также назвал НБР хорошо развивающимся перспективным финансовым институтом. Так, по словам Путина, с 2018 года Новым банком развития было профинансировано 100 проектов на общую сумму 33 млрд долларов.

В свою очередь Русеф заявила, что НБР привержен финансированию проектов в национальных валютах. "Я считаю, что эта встреча БРИКС является очень важной. В настоящий момент страны глобального Юга очень нуждаются в финансировании, при этом условия его получения довольно сложные", - сказала она.

*Увеличение расчетов в национальных валютах позволяет повысить финансовую независимость стран БРИКС*

Отметим, что к финансовой повестке саммита в этом году приковано особое внимание. Так, накануне западные СМИ писали, что на БРИКС будет обсуждаться чуть ли не судьба доллара. В частности, The Economist сообщил, что Россия предложит построить новую финансовую систему на саммите БРИКС - систему BRICS Bridge, которая, по мнению издания, способна "нанести удар по доминированию США в мировых финансах". Позже пресс-секретарь президента Дмитрий Песков, комментируя эту публикацию РИА Новости, подчеркнул, что сотрудничество в рамках БРИКС не направлено против чего-то или кого-то. При этом, отвечая на вопрос "Российской газеты", представитель Кремля сказал, что на саммите БРИКС будет обсуждаться общий проект финансово-расчетной системы. "Скажем так, общий проект финансово-расчетной системы с разными измерениями обсуждается и будет предметно обсуждаться в ходе многосторонних встреч", - сказал он. Но на уточняющий вопрос, идет ли речь о системе BRICS Bridge, Песков ответил отрицательно. Глава РФПИ Кирилл Дмитриев в разговоре с журналистами заявил, что общее решение проблемы независимых от санкций международных платежей "вызревает" в рамках БРИКС, но одновременно надо расширять и двусторонние финансовые операции. "Это два параллельных процесса. Некое общее решение БРИКС и некие индивидуальные договоренности между странами, которые позволят, может быть, и быстрее часть этих механизмов реализовать", - отметил он.

В начале встречи с премьером Индии Путин некоторое время говорил без переводчика, а потом президент РФ пошутил, что его поймут и так - настолько высок уровень отношений между Россией и Индией. По его словам, они носят характер особо привилегированного стратегического партнерства и продолжают активно развиваться. "Последовательно развиваются крупные проекты, и мы приветствуем ваше решение открыть в Казани генеральное консульство Индии. Расширение дипломатического присутствия Индии в России будет способствовать дальнейшему развитию двусторонних отношений", - сказал Путин. Президент РФ также анонсировал важные решения на саммите БРИКС для укрепления объединения. "В Казани мы должны принять целый ряд важных решений, направленных на дальнейшее совершенствование деятельности объединения и укрепление многопланового сотрудничества в его рамках. И очень ценим наше взаимодействие на этом направлении, имею в виду, что наши государства стояли у истоков создания объединения", - заметил Путин, обращаясь к Моди.

Премьер Индии, в свою очередь, отметил, что это его второй визит в РФ за три месяца, и это говорит о крепкой дружбе Москвы и Дели. Он напомнил, что в июле в Москве прошел российско-индийский саммит. "Мы провели двусторонний саммит, и благодаря нашим дискуссиям наше сотрудничество во всех областях укрепилось", - подчеркнул глава индийского правительства.

Он не обошел вниманием и вопрос конфликта на Украине. По его словам, по этой теме они находятся в постоянном контакте с президентом России. "Как я говорил и раньше, мы считаем, что проблемы должны решаться мирными способами, мы полностью поддерживаем скорейшее установление мира и стабильности", - отметил Моди. Дальше встреча прошла в закрытом режиме.

На встрече с президентом ЮАР Сирилом Рамафосой Путин обсудил расширение использования во взаимных расчетах национальных валют и создание собственной независимой платежной системы. Конечно, в центре внимания и двусторонние отношения. "Торгово-экономические связи между Россией и ЮАР в целом находятся на хорошем уровне. После некоторого спада товарооборот опять начал расти, в январе - августе этого года рост составил три процента", - отметил Путин. По его словам, перспективные сферы сотрудничества - это энергетика, промышленность, аграрный сектор, наука, инновации. Отдельно Путин отметил, что Россия и ЮАР на мировой арене выступают за создание справедливого миропорядка. "И конечно, Россия придает особое значение укреплению отношений со странами Африканского континента", - добавил он.

Перед церемонией открытия саммита БРИКС Владимир Путин провел встречу с одним из ключевых партнеров России и членом объединения - председателем КНР Си Цзиньпином. Российский лидер назвал отношения Москвы и Пекина образцовыми для современного мира. "За прошедшие 75 лет российско-китайские отношения вышли на уровень всеобъемлющего партнерства и стратегического взаимодействия", - отметил он. Путин подчеркнул, что "многоплановое сотрудничество носит равноправный, взаимовыгодный и абсолютно неконъюнктурный характер". Так, по его словам, Россия и Китай успешно реализуют совместные проекты в энергетике, промышленности, высоких технологиях, транспорте, сельском хозяйстве и в других областях.

Кроме того, укрепляются гуманитарные связи, растут туристические потоки, спортивные и образовательные обмены. В частности, президент рассказал, как много туристов из КНР видит в Московском Кремле. "Я вот вчера только по Кремлю передвигался, наблюдаю, как и обычно в последнее время, месяцы и годы, большое количество китайских туристов прямо в сердце России, в Москве, в Кремле", - сообщил Путин.

Президент России добавил, что Москва ценит традиционно высокий уровень российско-китайского взаимодействия в БРИКС. "За годы нашей совместной работы авторитет нашего объединения и его влияния возросли", - сказал он.

Отдельно Путин сообщил своему китайскому коллеге о недавнем разговоре с президентом Бразилии Лулой да Силва. "Как известно, он по медицинским соображениям должен был остаться дома, очень сожалеет, что он не смог лично приехать, но намерен завтра в видеорежиме вместе с нами поработать", - сказал Путин.

В свою очередь Си Цзиньпин заявил, что турбулентность в международных отношениях не может поколебать уверенность в незыблемости дружественных отношений с РФ. "Обе страны привержены духу вечного добрососедства и дружбы, всестороннего стратегического взаимодействия и взаимовыгодного сотрудничества, постоянно укрепляют и расширяют многоплановое стратегическое взаимодействие и практическое сотрудничество во всех сферах", - отметил председатель КНР. Он добавил, что механизм БРИКС является сегодня важнейшей "платформой сотрудничества для консолидации широкого развивающегося мира и стран с формирующимся рынком".

Встреча лидеров РФ и КНР длилась около часа. Как рассказал пресс-секретарь российского президента Дмитрий Песков в интервью журналисту ВГТРК Павлу Зарубину, Путин и Си Цзиньпин долго обсуждали ситуацию на Украине, а также обменялись мнениями об отношениях с западными странами. "Дело в том, что и на наши интересы посягают, и на интересы Китая посягают, поэтому здесь было чем поделиться", - отметил представитель Кремля.

По его словам, лидеры, конечно, обсудили и двусторонние отношения, и в целом международную ситуацию, констатировав существенное совпадение подходов. "Наметили основные параметры дальнейших контактов для продолжения диалога", - рассказал Песков, заметив, что переговоры Путина и Си Цзиньпина прошли "очень откровенно, по-деловому, конструктивно, конкретно".

Саммит БРИКС начался вечером с торжественного приема, который президент РФ Владимир Путин дал в честь гостей БРИКС. Руководители стран БРИКС, главы делегаций, прибывшие на заседания в формате "аутрич" / "БРИКС плюс", собрались в здании казанской ратуши за дружеским ужином. Владимир Путин встречал всех гостей лично.

Кроме того, для лидеров БРИКС был дан концерт, на котором исполнялись среди прочего инструментальная версия песни "Течет река Волга" композитора Марка Фрадкина и "Калинка-малинка". Музыкальное представление сопровождало песочное шоу.

Завтра, 23октября, в Казани стартует уже рабочая программа БРИКС - заседания в узком и широких составах. По итогам саммита, как ожидается, страны - участницы БРИКС примут декларацию, где, в частности, будет сформулирована и общая позиция по ситуации вокруг Украины. "Там формулировка уже согласована. Она не вызывает ни у кого возражений", - заявил помощник президента РФ Юрий Ушаков в интервью Первому каналу. Он также сообщил, что 13 стран ведут консультации о получении статуса государства - партнера БРИКС.

**Политические игроки**

**Юрий Ушаков рассказал о программе Владимира Путина на саммите БРИКС**

*В столицу Татарстана прибудут главы 22 государств, со всеми президент России Владимир Путин намерен встретиться и побеседовать. Как пройдут эти три напряженных дня, рассказал журналистам помощник российского лидера Юрий Ушаков.*

Первые мероприятия саммита начнутся завтра, 22 октября, - двусторонние встречи и неформальный ужин. В среду, 23 октября, пройдут заседания лидеров стран БРИКС в узком и расширенном составах. На них будут заслушаны доклады председателей Нового банка развития, Делового совета, Механизма межбанковского сотрудничества, Женского делового альянса БРИКС. Итоги дискуссии закрепят в Казанской декларации саммита.

В четверг, 24 октября, состоится заседание в формате "аутрич/БРИКС плюс" с участием лидеров стран СНГ, делегаций ряда государств Азии, Африки, Ближнего Востока и Латинской Америки, глав исполнительных органов ряда международных организаций. На повестке - актуальные международные проблемы, в частности обострившаяся ситуация на Ближнем Востоке. "Саммит - это, конечно, кульминация нашего председательства (в БРИКС), я уже об этом много раз говорил. Мы очень ответственно подошли к нашей обязанности председателя. Провели массу мероприятий - более 200", - сообщил Ушаков. "Теперь мы подходим непосредственно к саммиту, мы ожидаем участия представителей 36 стран и руководства шести международных организаций", - рассказал он.

*В Казань прибудут главы 22 государств, со всеми Владимир Путин намерен встретиться*

Из приглашенных на саммит президентов двое не смогут приехать по непредвиденным причинам. Ранее стало известно, что бразильский лидер Луис Инасиу Лула да Силва получил травму, и врачи не рекомендуют ему дальние путешествия. А президент Кубы Мигель Диас-Канель Бермудес вынужден остаться в Гаване из-за масштабного блэкаута, накрывшего весь Остров свободы. Не будет в Казани и президента Сербии Александра Вучича, поскольку у него на эти даты были еще раньше запланированы международные контакты, от которых нельзя отказаться. Сербию будет представлять вице-премьер Александр Вулин.

На полях саммита у Владимира Путина запланировано "очень много" двусторонних встреч, рассказал Ушаков - российский лидер настроен побеседовать со всеми главами государств, которые прибудут в РФ. Цикл бесед откроется 22 октября. В полдень Путин встретится с главой Нового банка развития БРИКС Дилмой Роуссефф. Затем пройдет встреча с премьер-министром Индии Нарендрой Моди. Далее российский лидер побеседует со своим коллегой из ЮАР Сирилом Рамафозой и председателем КНР Си Цзиньпином, с последним запланирован обстоятельный разговор. После этого раунда переговоров состоится неформальный ужин участников саммита в казанской ратуше. А после ужина Владимир Путин побеседует с президентом Египта Абдель Фаттахом Сиси.

В среду, 23 октября, после заседаний лидеров БРИКС в узком и широком составах двусторонние встречи продолжатся. Сначала Владимир Путин побеседует с президентом Ирана Масудом Пезешкианом. Политики виделись совсем недавно - 11 октября в Ашхабаде, тогда они впервые встретились лично, и российский лидер пригласил коллегу посетить Россию. "Стороны в самое ближайшее время согласуют временные параметры предстоящего визита, - полагает Ушаков. - Ни мы, ни иранская сторона не намерены его откладывать".

Помощник президента РФ подтвердил, что договор о всеобъемлющем стратегическом партнерстве между Москвой и Тегераном будет подписан не на саммите БРИКС, как сообщалось ранее, а во время визита Масуда Пезешкиана в РФ. "Такая договоренность действительно достигнута с тем, чтобы не подписывать столь важный документ на скорую руку", - пояснил он, добавив, что сейчас документ дорабатывается сторонами.

После переговоров с лидером Ирана в программе двусторонних встреч Владимира Путина беседа с президентом Турции Реждепом Тайипом Эрдоганом, далее - с премьер-министром Эфиопии Абием Ахмедом. "Это все, что предусматривается планом работы на 23 октября, но не исключено, что беседы будут продолжаться в ходе обеда вечером, - рассказал Юрий Ушаков. - Не исключено, что и после обеда будет проведена еще одна двусторонка".

В четверг, 24 октября, после заседания в формате "аутрич\БРИКСплюс" и пресс-конференции Владимира Путина запланировано еще семь двусторонних встреч - с президентом Палестины Махмудом Аббасом, президентом Лаоса Тхонглуном Сисулитом, президентом Мавритании Мухаммедом ульд Газуани, президентом Боливии Луисом Арсе, Генсеком ООН Антониу Гутерришем и премьер-министром Вьетнама Фам Минь Тинем. "Такая насыщенная программа, которую планируется завершить очень поздно 24 октября", - заметил представитель Кремля.

\*\*\*

**Эксперты прогнозируют ротацию двух губернаторов**

*Предстоящие через год региональные выборы станут генеральной репетицией кампании в Госдуму*

Наибольший риск ротации в преддверии единого дня голосования 2025 г. (ЕДГ-2025) просматривается для главы Республики Коми Владимира Уйбы и губернатора Костромской области Сергея Ситникова. К такому выводу пришли эксперты «Минченко консалтинга» при составлении XVIII рейтинга политической устойчивости глав регионов «Госсовет 2.0». «Ведомости» ознакомились с докладом. «Уйба к концу своей первой каденции подходит с багажом нерешенных элитных противоречий и публичных скандалов. Его устойчивость по рейтингу «Госсовет 2.0» представляется наименьшей среди глав регионов», – считают политологи.

Политолог Александр Кынев согласен с тем, что ситуация в Коми «тяжелая»: «Не сложились [у Уйбы] отношения ни с местным населением, ни с элитами, скандалы непрерывные. Не зашло ни с какой стороны». Главным фактором против костромского губернатора Ситникова, по мнению Кынева, является его длительная работа на посту (с 2012 г.). Всего в ходе ЕДГ-2025 ожидаются 15 прямых выборов губернаторов.

Процесс губернаторских замен в связи с выборами будущего года может принять и более динамичный характер, предупреждает политолог Ростислав Туровский. «В преддверии думской кампании и возможных перемен на федеральном уровне вероятны губернаторские замены, которые трудно сейчас предсказать и которые будут связаны с пока еще неясными будущими кадровыми решениями. В будущем году есть и выборы в очень важных регионах, с которыми связаны серьезные интриги. Возможны и новые кампании по борьбе с коррупцией», – заявил он «Ведомостям».

Грядущий ЕДГ-2025 станет генеральной репетицией перед думскими выборами, считают эксперты «Минченко консалтинга». Эксперты полагают, что силовые ведомства продолжат действовать в режиме повышенной активности: «Аресты членов региональных правительств и глав местного самоуправления происходят каждый месяц, что само по себе влияет на политическую устойчивость губернаторов и может использоваться фрондирующими элитными группами против глав регионов, провоцируя конфликтные сюжеты в субъектах РФ». Среди других факторов перечислены техногенные риски; социально-экономические риски; потенциальный кризис угольной отрасли, что важно для «профильных» регионов.

Играть важную роль будет весь комплекс факторов, связанных со спецоперацией, – это вопросы работы с контрактниками, поддержка семей военнослужащих, работа, связанная с развитием новых производств, импортозамещение, тематика трансформации мировоззренческих аспектов, особенно в части патриотического воспитания и продвижения традиционных ценностей, говорит руководитель ФоРГО Константин Костин. «Конечно, будет учитываться и конфигурация политического поля – снижение конфликтности, эффективность и проактивность политических институтов, консолидация вокруг целей, о которых говорит президент», – считает он.

Важнейшими критериями Костин назвал также эффективность экономики региона и ее устойчивую работоспособность, а также полное, а иногда даже и опережающее развитие социальной сферы, выполнение всех социальных обязательств государства. «Собственно, все основные рейтинги, на которые ориентируются в федеральном центре, настроены таким образом, чтобы отражать динамику этих показателей. Влияние же иных факторов будет носить ситуативный и вряд ли перманентный характер. Те или иные кризисные ситуации будут влиять, но именно в контексте подвижек социального самочувствия», – заключил глава ФоРГО.

**Национальная безопасность**

**Почему Зеленский заговорил о ядерном оружии? Четыре разных сценария**

На попытку просроченного украинского президента Владимира Зеленского помахать "ядерной дубинкой", которой у него нет, западные политики и журналисты отреагировали практически гробовой тишиной. Главы Британии, Германии, США и Франции, которые накануне встречались в Берлине и обсуждали украинский кризис, высказывания Зеленского никак не комментировали. Ни одно из ведущих американских СМИ также не разместило на заглавной странице материала с его словами.

Напомним, что 17 октября Зеленский на пресс-конференции в Брюсселе высказался в том смысле, что если Украину не возьмут в НАТО, то ей придется обзавестись собственным ядерным арсеналом. Не случайным совпадением выглядит то, что практически синхронно в немецком издании Bild появилась статья со ссылкой на анонимного украинского источника, который утверждал, что в Киеве располагают всем необходимым для ядерной бомбы и готовы собрать ее за считанные недели. Позже Зеленский стал объяснять, что его не так поняли и таких планов у Украины нет.

Момент для Украины и ее спонсоров непростой. Террористическая вылазка ВСУ в Курской области принесла разве что краткосрочные плоды в сфере пиара, поскольку в целом негативной для Украины динамики боевых действий не изменила. Зеленский всеми силами "продает" так называемый победный план, добиваясь усиления поддержки спонсоров, но те, судя по слухам в СМИ, реагируют прохладно. А в США на носу президентские выборы, добавляющие неопределенности.

Идея обретения Киевом собственного ядерного оружия — это для Вашингтона "красная тряпка" в той же степени, что и для Москвы

Зачем было сделано заявление Зеленского и почему именно сейчас? Аналитический центр АМСГР проанализировал четыре разных сценария.

**Сценарий первый: Ядерный шантаж**

Если интерпретировать слова Зеленского напрямую, то это попытка шантажа: или Украину берут в НАТО, или она создает ядерное оружие. Может звучать парадоксально, но рискну предположить, что идея обретения Киевом собственного ядерного оружия - это для Вашингтона "красная тряпка" в той же степени, что и для Москвы. Если бы Украина имела такое оружие и применила его для "сдерживания России", даже ограниченная ядерная стычка на границах Европы была бы чревата тяжелыми последствиями для всего континента.

Более того, Украина уже давно не скрывает стремления втянуть страны НАТО в прямой конфликт с Россией на своей стороне, а ядерное оружие в руках Зеленского могло бы быстро и эффективно решить эту задачу с переходом к глобальной ядерной войне, последствия которой во всех красках описаны в апокалиптических литературе и фильмах. Но вся линия США и их союзников до сих пор заключалась в том, чтобы минимизировать риски для себя и по максимуму решать военные задачи на российском направлении руками Украины. К слову, поэтому и в НАТО украинцев видеть сейчас не хотят: они нужны США и Ко не как союзник, за которого придется воевать самим, а как послушный расходный материал. А шантажом в НАТО еще никто не вступал.

Большинство экспертов считают, что у Киева нет возможностей для создания собственного ядерного оружия, тем более в указанные сроки. Но если бы такие возможности у него начали появляться, то практически наверняка об этом бы сразу знали спецслужбы США, плотно контролирующие киевский режим. Поскольку в публичном поле на этот счет тревоги в странах Запада никогда не выражали, это косвенно указывает на то, что американская и европейские разведки знают об отсутствии таких возможностей у Украины. Поэтому, если речь о попытке шантажа, то напугать своих покровителей у Зеленского вряд ли получится.

Впрочем, легкомысленно относиться к таким угрозам не стоит. Возможно, в этом шантаже есть завуалированный намек на готовность киевского режима в крайних условиях устроить провокацию с так называемой грязной бомбой. Рассуждать об этом в технических деталях оставим специалистам, но, судя по общему тону звучавших в СМИ заявлений и комментариев, ресурсы для создания такой бомбы у Киева могут быть.

Цель приема в НАТО в обозримой перспективе выглядит недостижимой, но Украина может добиваться если не членства, то, как указывает телеканал CNN, хотя бы долгосрочных гарантий продолжения помощи вне зависимости от исхода выборов в США. В прессе гуляли слухи, что Зеленский отвел спонсорам три месяца на решение по его плану, который, помимо натовского пункта, предусматривает удары ВСУ западными ракетами вглубь России. Возможно, такими заявлениями он пытается поторопить Вашингтон и его союзников к принятию хотя бы части плана.

**Сценарий второй: Влияние на выборы в США**

Учитывая, как много украинский гость говорил в Брюсселе о значении выборов в США для будущего Украины, нельзя исключать, что его заявление - это попытка влияния на настроения американского истеблишмента или электората. Ведь Зеленский особо подчеркнул, что свою мысль про НАТО и ядерное оружие он во время недавней поездки за океан лично озвучил республиканцу Дональду Трампу. В Киеве опасаются "менее позитивного пути" после американских выборов, однако едва ли хорошо представляют, кто из двух кандидатов предпочтителен.

Трамп обещает оперативно урегулировать украинский кризис, но аналогичные обещания быстро "поладить с Россией" во время его президентства (2017-2021), как известно, так и не материализовались. Он критикует поставки американских вооружений для ВСУ, но он же первым и дал "зеленый свет" таким поставкам, на что не решался его предшественник-демократ Барак Обама. Трамп нелестно отзывался о Зеленском, называл его "торгашом", но все же недавно встретился с ним. Если экстраполировать на Украину подходы республиканца к НАТО, то можно ожидать, что он в случае возвращения в Белый дом попытается частично переложить бремя поддержки на европейских союзников.

В ядерном контексте примечательна статья, которую в газете The Hill месяц назад опубликовали сын кандидата в президенты США Дональд Трамп-младший и недавно снявшийся с предвыборной гонки Роберт Кеннеди-младший. На фоне дискуссии об ударах натовским оружием вглубь России они призывали "провести переговоры с Москвой о завершении войны на Украине и предотвращении ядерного разрушения". The Hill - заметная в Вашингтоне газета, а в мейнстримных американских СМИ такие публикации сейчас редкость. Сын республиканца не является самостоятельной политической фигурой и всегда публично поддерживает отца, а потому маловероятно, чтобы он выражал противоречащую взглядам Трампа-старшего позицию. Как и Кеннеди, ранее поддержавший Трампа из расчета на место в его администрации.

Вопросы к будущему курсу США есть и в случае избрания демократа Камалы Харрис. Та долгое время отмалчивалась по Украине, а недавно хоть и пообещала продолжить линию Байдена, но его авторитетом и влиянием на европейских союзников похвастать не может. Получится ли у нее удержать проукраинскую коалицию, где царят самые разные настроения?

Впрочем, кто бы ни победил, попытки влезать во внутреннюю политику США до сих пор скорее вредили Украине. Когда кукла вдруг пытается управлять кукловодом, это не нравится ни демократам, ни республиканцам. Для них первична внутренняя борьба за власть, а нужды Украины - не более, чем инструмент. Это наглядно проявилось в конце 2023 года - начале 2024 года, когда конгрессмены примерно шесть месяцев бодались, блокируя финансирование для Украины.

Недавняя неосмотрительная поездка Зеленского на оружейный завод в штате Пенсильвания спровоцировала предвыборный скандал и обвинения во вмешательстве в выборы в США. А заигрывание с демократами во время предвыборной кампании в 2016 году обернулось для Киева проблемами, когда неожиданно победил Трамп. Тот из-за обиды не особо жаловал Украину личным вниманием. А позже он проникся к ее представителям особой неприязнью из-за того, что его решение придержать помощь Киеву послужило предлогом для первой попытки объявить ему импичмент. Что до американского электората, то у него ядерные угрозы Зеленского ничего кроме страха и отторжения вызвать не могут. Еще в прошлом году число американцев, выступающих за продолжение поддержки Украины, упало ниже 50 процентов, а его намеки на ядерный конфликт эту цифру никак не увеличат.

**Сценарий третий: С подачи Вашингтона**

О том, что киевский режим находится под ручным управлением из Вашингтона, за последние годы было сказано предостаточно. Поэтому возможно и то, что Зеленский заявил это с ведома или даже одобрения своих западных покровителей. Если это так, то заявление и публикация в Bild — это лишь одиночные шаги, а полный замысел проявится в последующих действиях.

Одной из возможных целей такой игры может быть провоцирование России на применение ядерного оружия или совершение других действий, которые спонсоры Украины могли бы использовать в ее пользу. Попытки Запада изолировать Москву провалились. Но некоторые западные аналитики высказывались в том смысле, что применение Россией ядерного оружия на Украине стало бы "красной линией" для Китая, Индии и стран глобального Юга. При этом раньше (например, осенью 2022 года) американские политики и журналисты уже не раз активно раскручивали страхи на тему якобы имеющихся у России планов использовать в ходе боевых действий на Украине тактический ядерный боезаряд. В Москве, со своей стороны, указывали на возможность подготовки Киевом провокации, имитирующей сценарий такого рода.

**Сценарий четвертый: Крик утопающего**

Внешний вид и поведение Зеленского не раз давали повод для сомнений в трезвости его мировосприятия, поэтому нельзя исключать и того, что никакого хитрого плана за его словами не таится, а тему ядерного оружия он разыгрывает от безысходности.

Такой версии придерживается британская газета The Daily Telegraph, по оценке которой это признак "отчаяния на фоне нежелания западных стран принимать "победный план". Неназванные собеседники газеты в Киеве согласились с тем, что в словах Зеленского "присутствует элемент позерства и балансирования на грани фола", однако призвали воспринимать их серьезно, поскольку для Украины этот конфликт "экзистенциальный", чего на Западе "некоторые могут не понимать". В явном виде британская газета этого не пишет, но между строк нетрудно прочитать, что этот конфликт "экзистенциален" для судеб лично Зеленского и его свиты, которые из страха за персональное будущее готовы на многое.

## Россия и мир

**Что западные СМИ пишут о саммите БРИКС в Казани**

*Россия, Китай и Иран надеются представить БРИКС как «сплоченный блок для противостояния Западу»*

В Казани стартует XVI саммит БРИКС, на котором ожидается присутствие 36 делегаций от стран и шести – от международных организаций. Из них 22 делегации будут представлены на высшем уровне. С этого года к пяти основным странам объединения – Бразилии, России, Индии, Китаю и ЮАР – присоединились Египет, Иран, ОАЭ и Эфиопия. В текущем году в БРИКС председательствует Россия.

Саммит БРИКС – это сигнал о том, что Россия поддерживает формирующуюся коалицию стран, пишет CNN. Встреча подчеркивает растущее сближение государств, которые надеются увидеть сдвиг в мировом балансе сил и, в случае отдельных стран, «напрямую противостоять Западу во главе с США», говорится в публикации. Среди них приводятся Россия, Китай и Иран. Утверждается, что президент РФ Владимир Путин и председатель КНР Си Цзиньпин будут продвигать следующее сообщение: именно Запад изолирован со своими санкциями и альянсами, в то время как «мировое большинство» стран поддерживают стремление бросить вызов глобальному лидерству Америки.

БРИКС стал мощным символом падения престижа Америки на глобальном Юге, утверждается в публикации The Washington Post. Десятки стран выразили заинтересованность в присоединении в знак разочарования «мировым порядком, основанным на правилах», которые США, похоже, игнорируют, когда считают нужным. Послания Путина на эту тему успешно уловили настроения многих стран, пишет газета. «Россия рассматривает БРИКС как часть авангарда построения нового мирового порядка», – заявила исполнительный директор Южноафриканского института международных отношений Элизабет Сидиропулос в разговоре с изданием.

Аналогичную позицию излагает The New York Times: БРИКС является самой мощной и представительной структурой для создания нового мирового порядка. В этом контексте Путин представляет боевые действия на Украине как «острие разрушения старого мирового порядка и помощь в построении нового», говорится в публикации. При этом Китай является главным соперником США, а Россия и Иран подвергаются жестким западным санкциям. Три страны надеются представить более сплоченный блок для противостояния Западу, также пишет NYT.

Россия стремится убедить страны БРИКС создать альтернативную платформу для международных платежей, которая будет защищена от западных санкций, пишет Reuters. При этом отмечается, что внутри объединения существует много разногласий. У Китая и Индии – основных покупателей российской нефти – сложные отношения, напряженностью отличаются также связи между арабскими странами и Ираном.

Сотрудничество стран БРИКС усилило голоса стран Глобального Юга, пишет китайское издание The Paper. Профессор Фуданьского университета Чжу Цзецзинь в разговоре журналистом газеты заявил, что расширение обогащает механизм сотрудничества между развивающимися странами. Что касается сферы финансового сотрудничества, мировое сообщество обеспокоено тем, сможет ли саммит в Казани успешно запустить международную платежную систему БРИКС, независимую от доллара США, отмечается в публикации. Научный сотрудник Шанхайского университета международных исследований Юань Сюнь назвал этот вопрос «приоритетом в повестке саммита», отметив, что для России он актуален в обеспечении безопасности доходов от экспорта энергии.

\*\*\*

**Кого поддержат выбывшие кандидаты в президенты Молдавии во втором туре**

*Занявший третье место на выборах Ренато Усатый пока не определился*

После подведения итогов состоявшихся 20 октября выборов президента в Молдавии открытым остался вопрос, кого выбывшие кандидаты поддержат во втором туре. Несмотря на масштабную поддержку молдавской диаспоры в западных странах, действующий президент Майя Санду не смогла набрать необходимые 50% для победы в первом туре. Другой сенсацией стал выход во второй тур кандидата от оппозиционной Партии социалистов Республики Молдовы (ПСРМ) экс-генпрокурора Александра Стояногло (26,2%). Второй тур пройдет 3 ноября.

Санду 21 октября пригласила Стояногло на предвыборные дебаты, хотя до этого она отказалась говорить со своим оппонентом в теледебатах под предлогом, что он якобы является ставленником бизнесмена и политика Илана Шора, проживающего в Москве. Молдавский суд заочно приговорил Шора к 15 годам лишения свободы по обвинению в выводе $1 млрд из молдавских банков. Стояногло согласился на дебаты с Санду.

В преддверии второго тура Санду также обратилась к лидеру левоцентристской Нашей партии Ренато Усатому. На выборах он занял третье место, получив 13,7% голосов избирателей. По ее словам, несмотря на разногласия в политических взглядах, она надеется, что Усатый и его сторонники не хотят «возвращения к власти бандитов».

Сам Усатый пока не решил, кого он поддержит во втором туре. Политик добавил, что решение он примет после консультаций с членами своей партии и обсуждений со своими сторонниками. «Я не продавал голоса и не продаю. Судьбами людей торговать нельзя. Я выйду со своими коллегами по партии, и мы объявим наше окончательное решение по одному кандидату, или другому, или обоим», – сказал он во время трансляции на своей странице в Facebook (принадлежит Meta, запрещенная в России организация). Незадолго до выборов в ходе предвыборных дебатов на Pro TV Усатый говорил, что в случае выхода во второй тур Санду и Стояногло он никого не поддержит, так как они, по его словам, – «одно и то же».

Голосование на выборах президента и на референдуме в Молдавии было протестным и было направлено не только против Санду, но и против экономических проблем, с которыми сталкиваются граждане за последние четыре года, говорит кандидат политологических наук, специалист по Молдавии Галия Ибрагимова. По ее словам, правление текущего президента совпало с началом пандемии коронавируса, которое привело к серьезным потерям в экономике. А газовый кризис, а также начало боевых действий на Украине, продолжает эксперт, только усугубили плачевную ситуацию.

Кроме того, за время своего президентства Санду фактически монополизировала идею евроинтеграции и отобрала эту повестку у других правоцентристских сил в стране, отмечает Ибрагимова: «В итоге у Санду практически нет резервов для привлечения голосов. Другие кандидаты с правого фланга набрали менее 1% голосов и не смогут ей помочь».

За четыре года своего президентства Санду не объединила молдавское общество, а только разъединила его, продолжает глава кишиневского Центра анализа, исследований и прогнозирования Balkan-Centre Сергей Манастырлы. Санду рассчитывала использовать еврореферендум, где едва удалось добиться нужного голосования, для мобилизации своих сторонников, но это, считает эксперт, стало ее стратегической ошибкой.

Во втором туре для победы какого-либо кандидата, скорее всего, решающими станут голоса, отданные за Усатого, продолжает Манастырлы. «У Санду огромный антирейтинг. В этом отношении Стояногло будет легче, ему достаточно будет привлечь голоса как проевропейских граждан, так и евроскептиков, недовольных правлением текущих властей», – сказал эксперт.

На прошлых президентских выборах голоса сторонников Усатого также были решающими для победы того или иного кандидата, напоминает Ибрагимова. В 2016 г. благодаря его поддержке победу одержал предыдущий президент – Игорь Додон, а в 2020 г. – Санду. «Я не исключаю, что Санду удастся переманить на свою сторону Усатого, тем более такой прецедент уже был», – заключила эксперт.

**Весь спектр мнений**

**Общественное мнение**

**ВЦИОМ: Путину доверяют 77,1% россиян**

*Положительно оценили работу Мишустина и правительства 52,8% и 49,5% респондентов*

Президенту РФ Владимиру Путину доверяют 77,1% опрошенных россиян, одобряют его работу на посту президента РФ 74,4%. Об этом свидетельствуют данные опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) за 7-13 октября.

Показатель одобрения деятельности президента за неделю не изменился, а число положительно ответивших на прямой вопрос о доверии Путину уменьшилось на 0,9 п. п.

Уровни положительной оценки работы премьер-министра Михаила Мишустина и правительства России составили 52,8% (на 1,1 п. п. больше, чем неделей ранее) и 49,5% (показатель не изменился) соответственно.

Мишустину доверяют 60,9% респондентов (на 0,6 п. п. больше), лидеру КПРФ Геннадию Зюганову – 31,4% (на 2,8 п. п. меньше), лидеру «Справедливой России» Сергею Миронову – 26,9% опрошенных (рост за неделю составил 0,7 п. п.), главе ЛДПР Леониду Слуцкому – 18,1% (на 1,1 п. п. меньше), лидеру «Новых людей» Алексею Нечаеву – 8,0% (+0,1 п. п. за неделю).

Уровень поддержки партии «Единая Россия» за неделю вырос на 0,4 п. п. и составил 36,2%, ЛДПР – 9,8% (на 0,2 п. п. меньше), КПРФ – 9,5% (на 0,5 п. п. меньше), «Новых людей» – 7% (на 0,5 п. п. больше) и «Справедливой России» – 3,6% ( меньше на 0,2 п. п.).

По данным опроса фонда «Общественное мнение», уровень доверия россиян Путину составляет 78%, 79% положительно оценивают его работу. Положительно оценили работу правительства 54% респондентов (рост на 3 п. п.). О том, что Мишустин работает хорошо, заявили 59% опрошенных (на 1 п. п. больше).

Уровень поддержки «Единой России» уменьшился на 2 п. п. и составил 44%, КПРФ – 7% (на 1 п. п. меньше), ЛДПР – 10% (показатель не изменился), «Справедливой России» – 3% (на 1 п. п. меньше), «Новых людей» – 3% (показатель не изменился).

**Мнение**

**Проклятье отсталости и разворот фортуны**

*Нобелевские лауреаты предприняли масштабную попытку анализа вековых разрывов в благосостоянии между странами, предложив оригинальную трактовку взаимодействия элит и масс в процессе формирования общественных институтов*

Неравенство доходов богатых и бедных стран достигло огромных размеров. Половина населения планеты получает лишь десятую часть общемирового дохода и обладает лишь 2% богатства. Доли богатых и бедных стран в мировом ВВП различаются на порядок, и разрыв увеличивается. Это означает, что механизм конвергенции через догоняющее развитие, предсказанный неоклассической теорией экономического роста, в реальности не работает. Нобелевские лауреаты 2024 года Дарон Аджемоглу, Саймон Джонсон и Джеймс Робинсон дали ответ на вопрос, каковы фундаментальные причины расширяющегося разрыва в доходах между богатыми и бедными странами и что препятствует его преодолению.

Точка зрения лауреатов заключается в том, что определяющую роль в экономических успехах наций играют институты общества. Нобелевский лауреат 1993 года Дуглас Норт определял это понятие как «правила игры», структурирующие стимулы участников в политических, социальных и экономических взаимодействиях. Институты включают формальные правила и механизмы их реализации, а также неформальные ограничения, отражающие нормы поведения и традиции. По мнению Норта, институты эффективны, если они дают стимулы к инвестированию и деловой активности, то есть благоприятствуют экономическому росту.

Позиция нынешних лауреатов близка к идеям Норта. Они рассматривают иерархию институтов, в которой политические институты играют ведущую роль по отношению к экономическим. Последние определяют характер экономической политики и условий экономической деятельности, влияющих на экономический рост. По этой причине экономические успехи страны в конечном счете зависят от качества политических институтов.

Качество институтов находится в фокусе исследований лауреатов. Если Норт различал эффективные и неэффективные институты, то они выделяют два типа: инклюзивные и экстрактивные. Инклюзивные обеспечивают гарантии прав частной собственности, дают стимулы к инвестиционной и деловой активности для широких слоев населения. Экстрактивные институты позволяют узким группам элит, пользующимся политической властью, извлекать ренту за счет широких масс, оказывая негативное влияние на стимулы к инвестированию и экономическое развитие.

В теоретических построениях лауреатов институты предполагаются эндогенными, то есть они формируются самими участниками общественных взаимодействий. Такой подход позволяет понять, как те или иные институты возникают и по каким причинам изменяются. Почему в одних странах учреждаются институты, благоприятствующие экономическому развитию, а в других нет? Норт изучал эти вопросы как экономический историк, предлагающий нарративы, а лауреаты используют математические модели, которые тестируются эконометрическими методами.

**Наследие колониализма**

Чтобы показать, что качество институтов играет ключевую роль в дифференциации стран по доходам, необходимо каким-то образом оценить это качество и выявить его влияние на различия в уровнях доходов. Вариации этих уровней наиболее значимы для стран глобального Юга, переживших колониальную эпоху. Можно предположить, что качественные и количественные различия стран к началу XXI века были предопределены европейской колонизацией, начавшейся в XVI-XVII веках. Европейцы создали в колониях новые институты, существенным образом повлиявшие на характер дальнейшего развития этих стран вплоть до настоящего времени.

Европейцы проводили различные типы колонизаторской политики, действуя в своекорыстных интересах. В наиболее известной совместной статье Аджемоглу, Джонсона и Робинсона 2001 года под названием The colonial origins of comparative development: an empirical investigation («Колониальные истоки сравнительного развития: эмпирическое исследование») рассматриваются два типа колоний. Там, где территории осваивались европейцами для своего постоянного проживания, создавались инклюзивные институты, обеспечивавшие им защиту собственности и определенные гарантии гражданских прав. Наиболее яркий пример таких бывших колоний — англосаксонские страны: США, Канада, Австралия и Новая Зеландия, входившие в состав Британской империи. Второй тип колоний служил европейцам источником дешевых ресурсов — полезных ископаемых, сырья и рабов. В этих колониях создавались экстрактивные институты, позволявшие с максимальной интенсивностью эксплуатировать местное население.

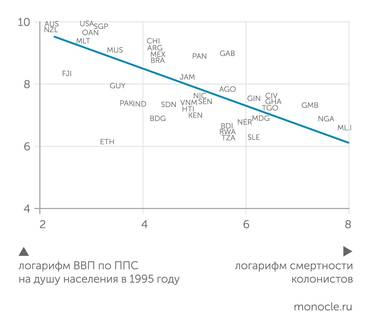
Колонизаторам, заселявшим новые территории, был важен не столько комфорт, обеспеченный умеренным климатом, сколько условия выживания. Главным фактором был риск тропических заболеваний (малярии и желтой лихорадки), смертельных для европейцев из-за отсутствия иммунитета. Там, где смертность от болезней была не столь высока, европейцев оказалось больше, а значит, качество институтов было выше. Следуя этой логике, Аджемоглу, Джонсон и Робинсон в статье 2001 года используют показатель смертности колонистов как косвенный индикатор качества колониальных институтов. Из-за нехватки информации об общей смертности использовались данные по морякам, солдатам и епископам в XVII‒XIX столетиях. Регрессия ВВП на душу населения в конце XX века к уровню смертности колонистов в прошлом, построенная лауреатами для широкой выборки стран, показывает сильную отрицательную связь (см. диаграмму 1). На характер этой связи не влияют всевозможные прочие факторы — географическое положение колонии, климат, обеспеченность ресурсами, этнолингвистические факторы и т. д. Отсюда делается вывод, что решающую роль в различии доходов играет качество институтов, созданных в колониальную эпоху.

Аналогичный результат лауреаты получили, рассматривая вместо ВВП индикатор качества современных институтов, измеряемый показателем риска экспроприации. Качество современных институтов ожидаемо оказалось выше в странах, где качество колониальных институтов было выше.

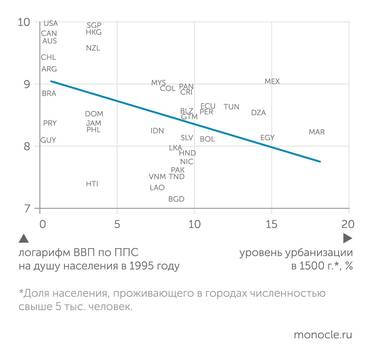
На выбор колониальной стратегии повлияла, помимо рисков смертности, плотность местного населения. В густонаселенных странах, таких как Индия или Империя ацтеков, до прихода колонизаторов процветала торговля и производство товаров, но риски для пришедших туда европейцев были связаны с сопротивлением местного населения. Поэтому для заселения европейцы выбирали территории малонаселенные, например Северную Америку, где малочисленность индейского населения была во многом обеспечена самими же европейцами (на этих же территориях для них были ниже риски смертности от заболеваний). Трое лауреатов исследовали этот аспект колонизации в статье 2002 года и смогли выявить отрицательную статистическую связь между уровнем доходов в 1995 году и показателем урбанизации в неевропейских странах в 1500 году, выраженным долей населения в городах численностью свыше 5000 человек (см. диаграмму 2).

Диаграмма 2 демонстрирует разворот относительных доходов: страны с высоким уровнем урбанизации были относительно богатыми 500 лет назад, но стали относительно бедными к концу XX века. Такой эффект, названный авторами «разворотом фортуны», дает аргумент в пользу институциональной гипотезы развития в противовес географической гипотезе, сторонниками которой были, например, Шарль Монтескье, Арнольд Тойнби, Альфред Маршалл и Гуннар Мюрдаль. Географическая гипотеза объясняет межстрановые различия доходов влиянием естественных факторов, которые достаточно устойчивы и не могли вызвать разворот фортуны.

**График 1 Связь между доходами и смертностью**



**График 2 Связь между доходами в 1995 году и урбанизацией в 1500г.**



Согласно институциональной гипотезе, создание или сохранение экстрактивных институтов в богатых колониальных странах позволило европейцам выкачивать ренту, истощая их ресурсы. В то же время введение инклюзивных институтов в относительно бедных регионах открывало возможности развития благодаря активизации предпринимательской деятельности. Колонизация, таким образом, привела к расхождению доходов, и важнейшим поворотным моментом стало начало промышленной революции в конце XVIII века, которая распространялась в метрополиях, но не затронула страны глобального Юга.

**Дамоклов меч социальных революций**

Страны, в которых на протяжении столетий господствовали экстрактивные колонизаторские институты, оказались изолированными не только от промышленной революции, но и от реформ политических институтов, происходивших в европейских странах на протяжении XIX века. Промышленная революция дала толчок развитию производительных сил, а политические реформы привели к улучшению экономических институтов и снижению социального неравенства. Это также предопределило размеры разрыва доходов колоний и метрополий.

Как было сказано выше, по мнению лауреатов, политические институты играют фундаментальную роль в процессах экономического развития, так как определяют качество экономических институтов и, как следствие, эффективность экономической системы. Изменение институтов в той или иной стране происходит не спонтанно, а отражает сознательный стратегический выбор властвующей элиты. Поэтому политические реформы следует рассматривать через призму взаимодействия властвующей элиты и народных масс. На стороне первых политическая власть, которой может противостоять способность масс к политической самоорганизации, порождающая, если необходимо, протестную активность вплоть до революционных действий. В таком контексте возникает дилемма: либо проведение реформ сверху, либо революционная демократизация снизу с последующим перераспределением национального дохода в пользу трудящихся.

В статье 2001 года Аджемоглу и Робинсон предлагают оригинальную теорию политических преобразований. Они задают вопрос: что может заставить правящие элиты пойти на демократические реформы, несмотря на вероятное перераспределение доходов в интересах трудящихся, и почему в каких-то случаях элиты соглашаются на такие реформы, а в других могут без них обходиться?

Чтобы ответить на эти вопросы, авторы предложили теоретико-игровую динамическую модель политико-экономического процесса. Она сильно стилизована, что, впрочем, весьма характерно для теоретических направлений, восходящих к неоклассике.

Вкратце суть модели заключается в следующем. Две группы участников — правящая элита и народные массы — осуществляют коллективный выбор с целью максимизации потребления. В каждом периоде времени они принимают свои стратегические решения: элиты делают выбор, проводить политические реформы сверху или нет, а организованные массы решают, начинать или не начинать революцию. В случае демократизации через реформы сверху или с помощью революции массы получают власть и меняют экономические институты в свою пользу.

В этой схеме важна последовательность действий сторон в каждом периоде, которая представлена на диаграмме 3. Если политический режим недемократический, то стратегический выбор происходит на втором и третьем шагах, а затем принимаются решения о формировании новых институтов, производстве и потреблении.

Из анализа этой модели следует, во-первых, что если издержки революции для народных масс выше некоторого порогового значения, то им невыгодна революция, а значит, элита может ничего не менять. Если издержки революции низкие, то есть предполагаемая к осуществлению революция относительно безболезненна для общества, то она неизбежна и элите нужно проводить демократизацию.

Во-вторых, время от времени возникают «окна возможностей» для революционной демократизации в зависимости от величины издержек революции. Поскольку модельный параметр этих издержек случайным образом меняется от периода к периоду, то в какой-то момент они могут оказаться достаточно низкими, и массам выгодно этим воспользоваться.

В-третьих, необходимость в демократизации отпадает, если у элиты и народа есть возможность договориться о стратегических действиях, используя трансферт в пользу элиты. Если достижение обоюдного согласия возможно, то переход к более эффективным экономическим институтам реализуется без революции, но и без демократизации.

По мнению авторов предложенной модели, она отражает реальные исторические процессы. В XIX веке над правящими классами ряда стран Европы висела угроза революции и потери власти. Это стимулировало политические реформы, происходившие в конце XIX — первой четверти XX века. Британия и Франция предприняли расширение избирательных прав, за которым последовали прогрессивные политические сдвиги, приведшие к социально-экономическим реформам и имевшие следствием увеличение доли широких масс населения в дележе национального пирога.

Если же элита и народ могут между собой договориться, как это описано в модели, то благодаря смягчению распределительного конфликта не нужно проводить политические реформы. Такой исход напоминает процесс развития германской экономики, продолжавшийся от эпохи Бисмарка до Первой мировой войны. Германское правительство не пошло на демократические реформы, но приступило к построению государства всеобщего благосостояния с системой солидарного пенсионного обеспечения и другими социальными гарантиями населению. Что касается США, то, как признают Аджемоглу и Робинсон, демократизация в этой стране в XIX — начале XX века не привела к уменьшению неравенства.

**Последовательность действий в модели Аджемоглу — Робинсона в рамках одного периода**



В их модели политических преобразований элиты могут не только осуществлять политические реформы, находясь у власти, но и предпринимать контрреволюционные стратегические шаги, организуя перевороты против демократически избранной власти. Элита, принимающая решение о перевороте, учитывает издержки, связанные с репрессиями против народа. По аналогии с издержками революции элита идет на подобные действия, если издержки репрессий ниже некоторого порогового значения.

**Барьеры институциональных реформ**

Лауреаты видят основную причину экономической отсталости в неготовности правящих классов к институциональным изменениям, благоприятным для создания и распространения новых технологий. Политика государства, способствующая инновациям, могла бы, в принципе, улучшить положение всех сторон, включая элиты. Это следует из теоремы Коуза, названной в честь Нобелевского лауреата 1991 года Рональда Коуза и утверждающей, что участники имеют возможность договориться ради достижения взаимовыгодного результата. Однако данная теорема неприменима в политической экономии, фокусирующейся на конфликтах интересов социальных групп, неразрешимых с помощью правовых механизмов.

В работе 2006 года Аджемоглу и Робинсон дали ответ на вопрос, почему в отсталых странах затруднены инвестиции в новые технологии, а существующие институты поддерживают экономическую отсталость. Причина в том, что технологические инновации могут создавать угрозу власти политической элиты, чье благосостояние основано на традиционных технологиях. Потенциальный выигрыш от инноваций стимулирует политические преобразования, усиливая давление конкурирующих политических сил. Поэтому элите может быть выгоднее блокировать технологические и институциональные изменения, чем идти на риск потери привилегированного положения. Исход зависит от уровня политической конкуренции в обществе: если она ограничена, выгоднее сохранять традиционные институты, не подвергая угрозе существующие технологии. Такая логика позволяет объяснить устойчивость экстрактивных политических институтов в экономически отсталых странах.

Аджемоглу и Робинсон иллюстрируют свои теоретические выводы историческими примерами. В США и Британии политические институты благоприятствовали промышленной революции. Политические институты этих стран, основанные на принципе разделения властей, системе сдержек и противовесов и т. д., способствовали политической конкуренции и ограничивали возможности извлечения элитами политической ренты. В качестве негативных примеров Аджемоглу и Робинсон приводят опыт Австро-Венгрии и России в XIX веке. По их мнению, в период промышленной революции в этих странах властями создавались искусственные преграды технологическим инновациям. Это делалось в интересах господствующего класса землевладельцев, являвшихся политической элитой, которая в рамках абсолютной монархии не была ограничена представительными политическими институтами.

Как признают Аджемоглу и Робинсон, их подход к объяснению экономической отсталости близок к точке зрения австрийско-американского экономиста российского происхождения Александра Гершенкрона, высказанной им в одной из последних работ. В ней он признал, что стремление государств поддерживать индустриализацию варьировало от страны к стране, причем политические элиты наиболее отсталых стран ей напрямую противодействовали. Касаясь близкого ему опыта Австро-Венгрии, Гершенкрон объяснял, что причиной такой политики было очень подозрительное отношение имперской элиты к экономическому прогрессу. Это особенно касалось развития железных дорог в Австро-Венгрии, которые рассматривались властями не столько как новое средство передвижения людей и товаров, необходимое для промышленной революции, сколько как потенциальное средство для осуществления социальной революции.

Роль групп интересов в торможении технологических инноваций исследовалась после Гершенкрона рядом известных экономистов, например, Манкуром Олсоном, Джоэлем Мокиром, Стефаном Парентом и Эдвардом Прескоттом. Они развивали идею, что мощные группы интересов могут разыми способами блокировать распространение новых технологий ради защиты своих монопольных рент от конкуренции. Аджемоглу и Робинсон подчеркивают, что в их подходе важны не столько сами по себе монопольные ренты, которые элиминируются инновациями, сколько политическая власть элит, препятствующая появлению таких инноваций.

Группы интересов представляют собой организованное меньшинство в обществе, в отличие от организованного большинства, о котором речь шла в предыдущей главе. Группы интересов могут влиять на политику демократического государства, не обладая необходимой полнотой политической власти. Аджемоглу и Робинсон в статье 2008 года предлагают широкую трактовку этого понятия, вводя различие политической власти де-юре и де-факто. Власть де юре распределяется существующими политическими институтами, а де факто она устанавливается организованными группами, приобретающими значительное неформальное политическое влияние. Организованное большинство также обладает неформальной властью, коль скоро оно способно создавать угрозу существующей политической системе.

Власть де-факто нередко приобретается организованными группами влияния через неформальные или противозаконные способы, включая лоббирование и коррупционные механизмы. Такую деятельность можно рассматривать как адаптацию фактической власти групп к любым формальным политическим изменениям. В модели Аджемоглу — Робинсона 2008 года организованные группы принимают решения об изменениях власти де-факто, создавая при этом препятствия к реальному реформированию экономических институтов. В результате власть де-юре, оформленная политическими институтами, может быть частично или даже полностью элиминирована изменениями власти де-факто. В случае полного элиминирования, которое возможно не только в теории, экономические институты, действующие в той или иной стране, оказываются инвариантными к проводимым изменениям политических институтов.

В качестве исторической иллюстрации Аджемоглу и Робинсон приводят аграрный сектор южных штатов после отмены рабства в США. Освобождение рабов принципиально не изменило систему сельского хозяйства, существовавшую в этих штатах до Гражданской войны между Севером и Югом. В новых политических условиях сельское хозяйство Юга было по-прежнему основано на использовании больших плантаций, дешевой низкоквалифицированной рабочей силы и насильственном принуждении формально свободных работников. Такой способ хозяйствования просуществовал до середины XX столетия, так как опирался на власть землевладельцев де-факто. Отмененное рабство было заменено тотальной монопсонией, которая поддерживалась политикой сдерживания трудовой мобильности, ущемлением гражданских прав работников, применением к ним мер устрашения и насилия.

Как подчеркивают Аджемоглу и Робинсон, этот и многие другие примеры не означают, что политические институты не играют роли в перераспределении власти. Однако необходимо в полной мере учитывать влияние политических изменений на стимулы и рычаги влияния организованных групп. Если демократическая система достаточно сильна, она способна абсорбировать действия групп влияния и лишить их стимулов к расширению политической власти де-факто.

**Крен в идеологию**

Основная практическая идея, продвигаемая в работах лауреатов, заключается в том, что отсталым странам следует осуществить переход от экстрактивных политических институтов к инклюзивным. Для этого необходима политическая демократизация, которая, по мнению лауреатов, является фундаментальной предпосылкой успешного экономического развития. Сопротивление экстрактивных правящих элит проведению реформ может быть преодолено революционным путем, причем угроза революции дает массам политическую власть де-факто.

Вывод модели Аджемоглу — Робинсона 2001 года о том, что низкие издержки революции стимулируют их совершение, можно трактовать в свете событий последних десятилетий, произошедших в ряде стран. Поскольку ожидаемые издержки цветных революций по определению низкие, то, по логике модели, такие революции должны быть привлекательны для широких масс и должны стимулировать правящие элиты к изменениям. Предлагаемое лауреатами научное обоснование революционно-демократических преобразований в «недемократических» странах имеет явный идеологический оттенок.

Основным объектом критического анализа лауреатов является альтернативная гипотеза модернизации, предложенная американским социологом Сеймуром Липсетом в 1959 году. Согласно этой гипотезе, демократизация — это побочный продукт, а не первопричина социально-экономического развития. Если общество богатеет, то происходит повышение образовательного уровня, расширяется средний класс, снижается неравенство доходов, что приводит к смягчению распределительного конфликта. Реализация данных процессов способствуют демократизации, происходящей естественным, эволюционным путем.

Чтобы опровергнуть эту точку зрения, Аджемоглу, Джонсон и Робинсон совместно с Пьером Яредом представили в статье 2009 года эконометрические оценки, полученные на панельных данных для выборки «недемократических» стран периода 1960‒2000 годов. Они построили регрессии уровня демократизации к уровню дохода на душу населения, включающие «полный набор фиктивных переменных, инвариантных во времени и влияющих на равновесный уровень демократии». Используя продвинутую технику эконометрического оценивания, авторы смогли показать, что между доходом и уровнем демократии нет статистической связи, хотя более ранние и более простые эконометрические уравнения без фиктивных переменных демонстрировали, что связь есть и это согласуется с модернизационной гипотезой.

Панельные оценки, полученные с использованием фиктивных переменных, наверное, стоит принимать во внимание, но нельзя игнорировать важные кейсы. Существует опыт Китая и китайская мудрость Дэн Сяопина, гласящая, что «неважно какого цвета кошка, главное, чтобы ловила мышей». Кейс Китая сам по себе перекрывает любые эконометрические результаты, так как это слишком значимый выброс. Есть ряд других азиатских экономик, достигших процветания в условиях диктатуры или, например, «экономическое чудо» Чили периода диктатуры Аугусто Пиночета. Наконец, не нужно забывать исторический опыт почти столетней давности весьма успешного экономического подъема некоторых стран с диктаторскими режимами.

Чужеродные формы организации государства и экономики могут отторгаться традиционными обществами. Если экстрактивные институты, при всей их экономической неэффективности, существуют где-то даже с доколониальных времен, то их не так просто отменить

Что касается Китая, то хочется упомянуть, что в новой книге Аджемоглу и Джонсона «Власть и прогресс», переведенной в этом году на русский, есть глава с интригующим названием «Демократия трещит по швам». Оказалось, что это не про американские президентские выборы 2020 года, как можно было по наивности подумать. В этой главе авторы ругают Китай за введение контроля над интернетом и активную информационную политику государства.

В качестве еще одного контраргумента к утверждению о приоритете политических реформ можно привести примеры десятков демократических стран третьего мира, которые не только не смогли достичь процветания, но так и не выбрались из ловушек нищеты. Демократическая Аргентина в настоящее время все больше затягивается в такую ловушку благодаря либертарианским экспериментам президента Хавьера Милея, экстравагантного поклонника неоавстрийской экономической школы: проблема инфляции в этой стране значительно усугубилась за первый год его правления (выросла с 143% годовых до 209% в сентябре 2024 года).

Можно объяснять неудачи инклюзивных институтов существованием политической власти де-факто и инвариантностью реальных экономических институтов. Но можно также допустить, что чужеродные формы организации государства и экономики могут просто-напросто отторгаться традиционными обществами. Если экстрактивные институты, при всей их экономической неэффективности, существуют столетия, причем где-то даже с доколониальных времен, то их не так просто отменить.

В заключении необходимо отметить, что высокая техника математического моделирования и эконометрического оценивания сочетается в работах лауреатов с крайне стилизованным формальным описанием исторических процессов. Можно представить себе удивление профессиональных историков, если показать им последовательность действий участников в модели Аджемоглу — Робинсона, изображенную на диаграмме 3.

Междисциплинарный диалог в данном случае вряд ли состоится. Понимание движущих сил и причин революционных процессов невозможно вне исторического контекста, варьирующего в зависимости от места и времени. Поэтому попытки формализации этих процессов с помощью абстрактных математических моделей без привязки к контексту неизбежно искажают историческую реальность и вызывают сомнение.

**Интервью**

**Выводы «белого человека»**

«Настоящий вопрос в том, действительно ли понятия демократии, верховенства закона, права собственности и других западных ценностей представляют собой достаточные аналитические инструменты для понимания проблем развития в масштабе столетий», — сомневается видный французский экономист и социолог Жак Сапир

Почему книга лауреатов стала мировым бестселлером и тождественен ли этот факт ее научной ценности? С какими выводами нобелиатов могли бы поспорить Франсуа Гизо и Александр Аузан? Своими размышлениями по итогам определения лауреатов экономической премии памяти Альфреда Нобеля 2024 года поделился Жак Сапир, эксперт клуба «Валдай», директор по исследованиям парижской Высшей школы социальных наук (EHESS).

**— Как вы оцениваете вклад лауреатов 2024 года в развитие институциональной теории развития?**

— Работа Дарона Аджемоглу, Джеймса Алана Робинсона и Саймона Джонсона, которые только что получили Нобелевскую премию по экономике за «исследования того, как формируются институты и как они влияют на процветание», важна, поскольку она показывает, что макроэкономические условия, следующие «вашингтонскому консенсусу», не являются, как думали экономисты, центральным вопросом развития. Лауреаты дистанцируются от интерпретации, которую можно было бы назвать экономоцентричной, то есть в анализе долгосрочного роста полностью сосредоточенной на экономике и доступности природных ресурсов, в их случае — с конца восемнадцатого века до настоящего времени.

Признание их работы Банком Швеции (который присуждает премию), таким образом, отчасти является признанием институциональной и особенно неоинституциональной школы экономической теории. Эта школа мысли уже была частично признана в 2016 году присуждением Нобелевской премии Оливеру Харту и Бенгту Хольмстрёму за теорию контрактов, но особенно Нобелевской премии 2009 года, которая была присуждена госпоже Элинор Остром «за анализ экономического управления, в частности в области общей собственности» и Оливеру Итону Уильямсону «за анализ экономического управления, в особенности границ фирмы».

В своей книге Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty, опубликованной в 2012 году, Аджемоглу и Робинсон использовали вклад институционализма, экономики развития, экономической истории и политологии, чтобы объяснить, почему страны прошли разные пути развития на протяжении всей истории, при этом некоторые достигли процветания, а другие остались в бедности. Авторы выделили набор институтов, явных и неявных, которые либо препятствуют экономическому и социальному развитию, либо способствуют ему. Среди первых мы могли бы найти экономические институты, которые они считают вредными, такие как отсутствие прав собственности и стабильного общественного порядка (то, что обычно называют верховенством закона), а также все институты, которые представляют собой барьеры доступа к различным видам деятельности и правила, которые препятствуют функционированию свободного рынка. Авторы также включают в число вредных определенные политические институты, такие как абсолютистская политическая система, а также политическая власть, сосредоточенная в руках олигархии, без верховенства закона или разделения властей.

К институтам, благоприятствующим развитию, они относят гарантии и защиту частной собственности, контрактов и безопасности, а также поддержку государством развития рынков путем создания инфраструктуры и общественных услуг и его способность обеспечивать свободную конкуренцию. Они придают большое значение максимально широкому доступу к образованию, без помех и дискриминации. Наконец, они настаивают на верховенстве закона и плюрализме в участии в политических институтах.

**— В чем сила и в чем ограниченность результатов, полученных лауреатами? Какие факты или явления не вполне удовлетворительно описываются их теорией?**

— Сила их результатов естественным образом проистекает из того факта, что они выводят анализ экономического развития из технических упрощений, и здесь надо вспомнить работу Ростоу о стадиях роста, опубликованную в 1960-х годах, а также видение, сосредоточенное исключительно на макроэкономике, которое доминировало в интерпретациях, на которые повлиял «вашингтонский консенсус» в 1990-х годах. Даже если они не первые, кто об этом сказал, и даже если другие экономисты, возможно, оссвещали эту тему глубже, например Эрик Райнерт в своей замечательной работе «Как богатые страны стали богатыми... и почему бедные страны остаются бедными», опубликованной в 2007 году, или Дэни Родрик, хорошо, что они это написали.

Но в своей попытке выделить институты, которые могли бы играть роль «ключей» к развитию, авторы подвергают себя как эмпирической, так и теоретической критике. Если смотреть с эмпирической точки зрения, то многие страны, которые быстро развивались после 1950 года, мало уважали демократию или соответствовали тому идеальному образу прав собственности, который, по-видимому, сложился у Аджемоглу и Робинсона. Если мы посмотрим на историю развития Японии, Южной Кореи, Сингапура или Малайзии (не говоря уже о Китае, это особый случай), мы увидим, что эти страны развивались в диктаторских или полудиктаторских политических рамках и со структурой собственности, которая, скорее, является договорной, чем соответствующей традиционным критериям прав собственности. Верховенство закона было относительно слабым, с наличием значительных дискреционных правил. В случае Японии существует институциональная преемственность между милитаристской Японией периода 1933‒1945 годов и послевоенной, по крайней мере до начала 1970-х годов, то есть в период ее самого сильного роста. Если мы посмотрим на Китай, то станет ясно, что верховенство закона никогда не было сильной стороной этой страны с 1990-х годов, а давление правительства на экономику там значительное.

Теоретически можно много говорить о выборе ключевых институтов Аджемоглу и Робинсоном. Во-первых, выбор прав собственности, естественно, относится к частной собственности. Однако этот подход часто идеалистичен. Для многих товаров, которые находятся в частном владении, от автомобиля до компании, общественные правила постоянно ограничивают наше право пользования и использования по своему усмотрению, jus utendi et abutendi, что является определением собственности. Никто не может ездить с выбранной им скоростью в застроенной зоне. Компания должна соблюдать точные правила, будь то правила о загрязнении или о социальных правах. Прибыль зависит не только от мудрого выбора, сделанного владельцем, но и от поведения, намеренного или ненамеренного, других владельцев бизнеса.

Во-вторых, в чем заключается основная суть прав собственности: является ли это гарантией права пользования и использования по своему усмотрению, которое, как мы видели, всегда ограничено, или это гарантия долгосрочного потока доходов, который позволяет владельцу уйти от сиюминутного [владения] и иметь возможность проецировать себя в долгосрочной перспективе? Этот вопрос о противопоставлении сиюминутного и долгосрочного имеет важное значение для понимания экономического поведения людей. Чем короче горизонт, будь то по юридическим или экономическим и финансовым причинам, тем больше поведение людей будет смещаться в сторону поиска ренты. Чем длиннее горизонт, даже если прибыль скромная, тем больше игроков будут думать о возможности инвестирования и инноваций.

Мы видим, что вместо того, чтобы думать о конкретных институтах, таких как права собственности, более плодотворно думать об общем институциональном контексте, который освободит людей от давления сиюминутности и позволит им планировать на долгосрочную перспективу, инвестировать, создавать семью, воспитывать детей с перспективами на будущее.

В этом контексте мы можем найти права собственности, но мы видим, что они не являются центральным элементом. Существование структуры, гарантирующей определенную финансовую стабильность, правил распределения, гарантирующих сохранение определенного дохода, одинаково важны. Этот контекст является продуктом явных и неявных институтов, организаций, их реализующих, социальных норм, поведенческих привычек. «Хорошие» институциональные контексты — это те, которые максимально снижают радикальную неопределенность и давление сиюминутных мотивов на решения людей, но также организуют справедливый баланс между стремлением к гедонизму и стремлением к альтруизму. «Плохие» контексты, напротив, порождают неопределенность, усиливают сиюминутные мотивы решений и поведение, которое из них вытекает.

Но развитие нельзя объяснить только созданием благоприятного контекста. Международное давление тоже играет свою роль. Как мы можем думать о развитии Германии в послевоенные годы или о развитии Японии и Южной Кореи, игнорируя при этом значительные суммы денег, влитые в эти страны присутствием и местными расходами оккупационной армии Соединенных Штатов? Эти деньги представляли собой значительную сверхприбыль, которая способствовала послевоенному восстановлению.

«Хорошие» контексты не появляются из ниоткуда и не падают с неба. Институты, нормы и привычки, которые их формируют, возникают из социальных конфликтов, направляемых общим желанием сохранить суверенитет нации. Этот вопрос нации, несомненно, является одним из важнейших лакун в работе Аджемоглу и Робинсона, и именно это частично объясняет различия в траекториях между странами Азии и странами Африки к югу от Сахеля. Таким образом, азиатские страны имели очень сильное национальное сознание до доминирования в них (а иногда и колонизации) западных стран или Японии.

Многие страны Африки к югу от Сахеля являются искусственными конструкциями колонизации без реального национального сознания или с национальным сознанием, которое, к сожалению, сильно пропитано этнонационализмом. Влияние национализма или патриотизма на экономическое развитие не изучалось систематически, за исключением, возможно, Фридриха Листа в первой половине девятнадцатого века. Это неудивительно, поскольку «традиционная» экономика всегда неявно призывала к стиранию наций во благо свободной торговли, как писали Рикардо и его последователи, забывая, что сам Адам Смит писал: «Защита (нации) важнее богатства».

Однако национализм или патриотизм важны. Прежде всего, они создают общие рамки мышления для акторов, поверх их социальных и экономических позиций. А кроме того, делают национальный суверенитет и, неявно, борьбу с иностранным господством (в случае колонизированных стран) или с потенциальной угрозой этого господства одним из приоритетов экономического развития. Что позволяет нам пролить свет еще на один неясный момент в рассуждениях Аджемоглу и Робинсона. В их работах очень мало упоминаний о феномене господства одной страны над другой, и, в более общем смысле, одной группы стран над другой, что в действительности создает весьма наивное описание экономической истории последних двух столетий.

**— В чем секрет всемирной популярности произведений авторов, особенно книги Why nations fail 2012 года? Как вы оцениваете эту работу?**

— Успех Why Nations Fail неудивителен. С одной стороны, эта книга предложила читателям историю развития, которая отошла от традиционного видения, когда развитие объяснялось либо «великими изобретениями» (вроде паровой машины) и техническим развитием, либо благоприятными макроэкономическими условиями. С другой стороны, она представила эту историю развития со многими упрощениями, и некоторые из них могут показаться оскорбительными. Наконец, эта книга представила как евангельские истины вещи, которые очень понравились западному читателю, например что демократия и права собственности должны вести к более быстрому развитию. Но вопрос не в том, нравится нам это или нет. Настоящий вопрос в том, действительно ли эти понятия — демократия, верховенство закона, права собственности — актуальны в экономической сфере и представляют ли они собой достаточные интеллектуальные инструменты для понимания проблем развития в масштабе десятилетий или даже столетий.

**— В России ярким представителем институциональной теории развития является профессор Александр Аузан. Можете ли вы сравнить его точку зрения на закономерности и секреты успешного развития обществ и точку зрения лауреатов? Какая линия рассуждений вам ближе и почему?**

— Институциональную школу исследований проблем развития в России, которая особенно интересуется влиянием культуры на экономическое развитие, представляет не только господин Аузан. Я бы еще включил в список Надежду Лебедеву и Александра Татарко из Высшей школы экономики, а также брянских ученых Аркадия Нехамкина и Ольгу Нифаеву.

Идеи этой школы важны тем, что они фокусируются на наборе норм, неформальных правил, привычек поведения, которые составляют то, что они называют культурой или даже цивилизацией. Это подход, который кажется более интересным, чем подход Аджемоглу и Робинсона, в том, что он пытается уловить нематериальные измерения интеллектуального и морального контекста, который может быть благоприятным или неблагоприятным для экономического развития. Стоит напомнить, что великий французский историк Франсуа Гизо в 1828 году — почти двести лет назад — уже настаивал на том, что существует связь между тем, что он называл «европейской цивилизацией» и «французской цивилизацией», и процессом построения институтов. Тезисы Аузана и его коллег, таким образом, не являются российским «исключением», и мы можем найти связь с работой Гизо или более поздней, начала двадцатого века, работой Джона Коммонса.

Однако у меня есть некоторые сомнения по поводу общего определения этой культуры, или цивилизации, а значит, и эффективности подхода Аузана и его коллег к экономическому развитию. Это определение охватывает слишком много разнообразных вещей. Но я должен признать, что сам Гизо вряд ли более точен. Поэтому понятие «экономическая культура» необходимо уточнить, прежде чем его можно будет использовать в анализе развития, хотя эта концепция, безусловно, интересна и потенциально плодотворна. С другой стороны, описывая условия эволюции этой культуры, этой цивилизации, Гизо очень точен. Он мобилизует социальный конфликт, коллективное действие и даже то, что он называет «классовой борьбой» — мы знаем, что Маркс подхватит это выражение, — чтобы объяснить процесс прогрессивного строительства этой культуры и этой цивилизации. Эта борьба способствует построению пространств суверенитета, которые прогрессивно растут. Джон Коммонс также разделяет взгляд о важности коллективного действия в отношении происхождения институтов.

На самом деле, и в этом, вероятно, мое отличие от профессора Аузана, я считаю, что то, что мы называем культурой или цивилизацией, есть не что иное, как совокупность или коагуляция долгой памяти социальных столкновений, их результатов и компромиссов, которые они породили.

**— Какие достижения в институциональной теории ранее были отмечены Нобелевской премией? Видите ли вы какую-либо преемственность?**

— Как я уже сказал выше, Нобелевская премия уже отметила сторонников институциональной теории, или, точнее, сторонников неоинституциональной теории, то есть теории, вдохновленной Роналдом Коузом и его теорией транзакционных издержек. Случай Оливера Уильямсона, получившего Нобелевскую премию в 2009 году, весьма показателен с этой точки зрения. Аналогичным образом вклад психологических объяснений индивидуального поведения в экономическую теорию, в частности Даниела Канемана (Нобелевская премия 2002 года) и Ричарда Талера (премия 2017 года), также должен быть упомянут. Это важный вклад, поскольку он дает микроэкономическое объяснение важности институтов.

То, что мы называем культурой или цивилизацией, есть не что иное, как совокупность или коагуляция долгой памяти социальных столкновений, их результатов и компромиссов, которые они породили

Но наряду с этим есть много сторонников неоклассической теории, таких как Финн Кидланд и Эдвард Прескотт (2004 год), Эдмунд Фелпс (2006-й), Томас Сарджент и Кристофер Симс (2011-й), Элвин Рот и Ллойд Шепли (2012-й) или Юджин Фама (2013 год) и другие. Мы могли бы начать говорить о выборе (или о преемственности) в пользу институциональной теории, если бы такие экономисты, как Дэни Родрик, который имеет в своем активе работу по вопросу развития иного масштаба и качества, чем Аджемоглу и Робинсон, или Джеффри Ходжсон, который также отличился серьезной теоретической работой по проблематике институтов, получили Нобелевскую премию. Это как если бы жюри Банка Швеции принимало только прикладные работы от экономистов-институционалистов и отказывалось принимать во внимание теоретиков, таких как Ходжсон, или автора, который представляет альтернативную теорию развития и промышленной политики, такого как Родрик.

**— Видите ли вы закономерность в решениях Нобелевского комитета по экономике за последние годы? Можно ли говорить о какой-то направленной эволюции премии?**

— Очень трудно уловить тенденцию в решениях жюри Банка Швеции. Конечно, можно отметить, что все чаще премия присуждается экономистам, отклоняющимся от неоклассического мейнстрима. Мы уже видели это, когда Джозеф Стиглиц и Джордж Акерлоф получили Нобелевскую премию в 2001 году. Это подтвердила Нобелевская премия, полученная Полом Кругманом в 2008-м. Но, кроме этого, мы едва ли сможем указать на какие-либо четкие тенденции в выборе. Или, точнее, они, кажется, соответствуют французскому выражению относительно состава паштета из жаворонка, который можно найти в некоторых ресторанах на юго-западе Франции: «птица, лошадь, птица, лошадь». В случае с жюри Банка Швеции это лошадь для неоклассических теоретиков и экономистов и маленькая птичка для неортодоксальных теоретиков и экономистов.

Это тем более прискорбно, что вот уже как минимум тридцать лет именно неортодоксальное направление экономической науки, будь то институционализм, вдохновленный работами по экспериментальной психологии, или посткейнсианская теория, производят самые интересные и важные работы и публикации.

Кроме того, следует отметить, что выбираемые жюри Банка Швеции экономисты — это в подавляющем большинстве люди, сделавшие карьеру в американских или британских университетах. Грубо говоря, это экономисты, принадлежащие к «коллективному Западу». Однако есть замечательные экономисты в Китае, России, Индии и других странах глобального Юга. Жюри Банка Швеции больше не в состоянии справиться с преобразованиями, которые сотрясают экономическую науку.

**Новости экономики, общества**

**Экономика, финансы, фондовые рынки**

**Цифровой рубль — это просто**

*Как мы будем пользоваться новой формой национальной валюты*

Масштабное внедрение цифрового рубля (ЦР) может начаться уже в середине 2025 года. Об этом на форуме Finopolis 2024 сообщила глава Банка России Эльвира Набиуллина. Однако окончательное решение будет приниматься по результатам пилотного проекта, который идет уже больше года.

Новый этап пилота цифрового рубля начался в сентябре, и по сравнению с предыдущим его масштабы теста были значительно увеличены. Как рассказали «Моноклю» в пресс-службе Банка России, с учетом преимуществ цифрового рубля он станет привычной частью нашей жизни уже в ближайшие пять-семь лет.

Подробнее о начале первого пилота можно прочитать в статье «Цифровой рубль: о чем молчит ЦБ» («Эксперт» №39 от 25 сентября 2023 года), а об общей концепции схем работы платформы цифрового рубля — в статье «Очень медленный цифровой рубль» («Эксперт» № 20 от 10 мая 2021 года). В этих же материалах рассказано о причинах запуска ЦР и рисках, которые его широкое внедрение несет для коммерческих банков.

В этой же статье мы сосредоточимся на отзывах пользователей по результатам первого пилота и на том, как именно операции с цифровым рублем выглядят для простых граждан.

Но сначала немного о параметрах нового этапа тестирования. Как рассказали в Банке России, число участников увеличилось с 600 до 9000 человек и с 22 примерно до 1200 компаний. Количество банков пока не увеличилось, речь идет о клиентах тех же 12 банков, которые участвуют в пилоте с августа 2023 года. Однако, как рассказала на Finopolis 2024 первый зампред ЦБ Ольга Скоробогатова, они ожидают подключения к пилоту еще 14‒15 банков, с учетом которых потенциальное покрытие сервисами цифрового рубля составит примерно 80% всех, кто пользуется финансовыми услугами.

Немного расширился и список доступных операций с ЦР. С сентября участникам пилота доступны не только открытие, закрытие и пополнение счетов цифрового рубля (цифровых кошельков), переводы между гражданами, оплата товаров и услуг, простые автоплатежи (смарт-контракты), но и оплата по динамическому QR-коду, а также переводы между компаниями. Напомним, что в отличие от оплаты по статическому QR-коду динамический формируется на кассе прямо в момент оплаты и требуется только подтверждение оплаты — реквизиты и сумма покупки подгружаются автоматически.

**Открой кошелек**

Однако прежде, чем оплачивать покупки цифровыми рублями, сначала нужно обзавестись соответствующим кошельком. Процедура открытия счета цифрового рубля, или, как его чаще называют, кошелька с цифровыми рублями, довольно проста и интуитивно понятна для тех, кто привык пользоваться мобильными приложениями банков. На главном экране приложений будет присутствовать баннер, предлагающий открыть кошелек с ЦР. Кликаем на него и открываем кошелек.

Как рассказал директор подразделения «Цифровые продукты для бизнеса» банка «Дом.РФ» (принимает участие в пилотировании ЦР) Олег Комлик, для открытия счета цифрового рубля нужно быть действующим клиентом банка и иметь доступ к мобильному приложению. Дальше все просто, примерно как открыть дополнительный банковский счет. Но есть еще один шаг — предоставление согласия через подтвержденную учетную запись в ЕСИА («Госуслуги»).

В Банке России пояснили, что в процессе открытия кошелька создается ключ электронной подписи — это необходимо для повышения безопасности, так как доступ к кошельку есть из мобильных приложений любых банков, в которых клиент обслуживается и которые подключены к платформе цифрового рубля.

От себя добавим, что это довольно важный момент, так как позволяет отозвать электронную подпись и закрыть доступ к вашему кошельку ЦР из приложения конкретного банка, с которым вы решили разорвать отношения. Стоит напомнить, что у каждого человека будет возможность иметь только один кошелек с цифровыми рублями, и возможность ограничить к нему доступ без необходимости закрывать и открывать его заново довольно важна.

После открытия кошелька с цифровыми рублями в разделе со счетами и картами пользователя на главном экране банковского приложения появится строка состояния этого кошелька. Конкретные детали, конечно, могут слегка отличаться. Например, как нам рассказали в МТС Банке (принимает участие в пилотировании), в их приложении цифровые рубли отображаются как отдельный продуктовый раздел «Цифровой рубль (ЦР)». В нем можно открыть счет цифрового рубля, посмотреть баланс, совершать операции переводов и покупок, просматривать историю операций. А вот в банке «Дом.РФ» это отдельный счет на главном экране мобильного приложения «Счет цифрового рубля», кроме того, есть детальная страница счета цифрового рубля, где можно совершать операции по счету.

**Создай цифровые рубли**

Следующий этап —пополнение кошелька. Эта процедура ничем не отличается от пополнения обычного счета с безналичными рублями или счета кредитной карты. Только безналичные рубли в процессе пополнения счета «превращаются» в цифровые (в этот момент происходит собственно эмиссия ЦР). Все как обычно: заходите в счет с цифровыми рублями, нажимаете кнопочку «пополнить», выбираете счет и сумму списания (с обычными безналичными рублями), подтверждаете операцию. Зачисление цифровых рублей происходит мгновенно. Аналогичным образом можно превратить цифровые рубли обратно в безналичные — для этого достаточно перевести их из кошелька с цифровыми рублями на счет с безналичными рублями.

Банк России старается сделать все сервисы с цифровыми рублями максимально привычными, чтобы людям и компаниям не приходилось осваивать новый клиентский путь, чтобы все было интуитивно понятно. Пожалуй, основным отличием пополнения и снятия денег с кошелька с цифровыми рублями заключается в том, что наличные нельзя непосредственно положить на кошелек ЦР (например, в банкомате) или снять c кошелька. Их нужно предварительно зачислить на счет с безналичными рублями.

**Почти как раньше**

Переводы цифровых рублей другим людям или оплата ими по QR ничем особо не отличаются от аналогичных операция с безналичными рублями. Для перевода, так же как через СБП или сервис банка, вводите номер телефона получателя (или выбираете его из списка контактов), указываете сумму и подтверждаете перевод. Только вот у получателя уже должен быть открыт кошелек с ЦР.

Для оплаты товара или услуги нужно отсканировать QR-код, выбрать счет цифрового рубля как источник списания средств и подтвердить оплату. Пока других методов оплаты цифровыми рублями нет. В перспективе появится бесконтактная оплата телефоном. А вот возможность привязки к кошельку ЦР пластиковых карт пока даже не обсуждается.

Если у вас возник вопрос, можно ли оплатить покупку частично цифровыми рублями, а частично — безналичными, то такая возможность зависит исключительно от продавца. Дело в том, что такой вариант покупателям предоставляет не банк, а продавец: он разбивает требование об оплате на несколько частей и выставляет их отдельно, чтобы мы могли заплатить с разных счетов или карт. В теории ничто не помешает продавцу сделать аналогичную вещь с использованием цифровых рублей.

Прежде чем перейти к отзывам клиентов о результатах использования цифровых рублей, напомним, чем же цифровые рубли отличаются от безналичных с точки зрения клиентов. Самое главное, что стоит запомнить: кошелек с цифровыми рублями — это только и исключительно средство для оплаты покупок и переводов. В цифровых рублях нельзя взять кредит, их нельзя положить на депозит, нельзя получать по ним проценты на остаток на счете, нельзя получить кешбэк.

Главное же достоинство цифровых рублей — операции с ним абсолютно бесплатны. Следующее преимущество заключается в том, что цифровой рубль — это цифровая валюта. На практике это означает, что прямо в его функционал могут быть «зашиты» смарт-контракты. Да, пока это простые автоплатежи, но в будущем функционал будет расширен.

Перспектива довольно интересная, но с ней связаны и опасения некоторых экспертов. Дело в том, что в прошлом внедрение новых форм денег и облегчение платежей приводили к увеличению трат: пока ты отсчитываешь наличные, ты лучше осознаёшь, что сейчас их отдашь, чем когда прикладываешь карту и тем более когда наводишь телефон на камеру. Внедрение же полноценного функционала смарт-контрактов может привести к тому, что нажатием одной кнопки ты можешь подписаться на неоднократное списание крупных сумм, которое будет практически невозможно опротестовать: смарт-контракт-то подписан. Однако все это дело не такого уж близкого будущего. В ближайших планах по цифровому рублю ничего подобного не предусмотрено. Пока это только электронный кошелек (счет), доступ к которому можно получить через приложение любого банка, со встроенным функционалом СБП (переводы плюс оплата по QR).

Клиенты, похоже, оценили усилия ЦБ и банков-участников сделать все максимально привычным. Как рассказали «Моноклю» в Банке России, на данном этапе участники пилота отмечают, что пользоваться цифровыми рублями удобно, просто и быстро, переводы и оплата в цифровых рублях очень похожи на операции, которые мы проводим через банковские приложения в повседневной жизни.

В пресс-центре МТС Банка также говорят, что отзывы пользователей, участвующих в пилотном тестировании цифрового рубля, положительные: большинство отмечает удобство и простоту операций, их схожесть с привычными банковскими сервисами, от некоторых пользователей поступили пожелания о небольшом улучшении интерфейсов.

Олег Комлик из банка «Дом.РФ» рассказал, что участники пилота отмечают простоту проведения транзакций, возможность быстрого совершения платежей и удобный интерфейс для работы с цифровым рублем. Кроме того, участники-фокус группы положительно оценивают скорость переводов и отсутствие комиссий за переводы и платежи.

Пока по результатам тестирования необходимости в существенных доработках в Банке России не видят. Банки же продолжают работать над удобством интерфейса. Например, в МТС Банке повышают интуитивность интерфейса для работы с цифровым рублем, упрощают навигацию, чтобы пользователи быстрее находили нужные функции. В планах — улучшить разделы помощи и инструкций, чтобы использование цифрового рубля не вызывало сложностей даже у тех, кто впервые с ним сталкивается.

**Готовимся заводить кошелек**

Для пользователей цифровой рубль, по крайней мере, сейчас, является только дополнительным вариантом оплаты покупок. Центробанку же он необходим, чтобы вернуть себе контроль над эмиссией (собственно, многие центробанки в мире сейчас озабочены этим вопросом). Дело в том, что центробанки эмитируют наличные деньги, а безналичные эмитируют коммерческие банки в момент выдачи кредита. Это является фундаментом их силы. Для сравнения: на начало сентября наличные деньги в обороте (эмиссия ЦБ) составляли 16,8 трлн рублей, а безналичные (эмиссия коммерческих банков) — 89,4 трлн. Цифровой рубль эмитируется ЦБ. Если хотя бы четверть безналичного оборота будет заменена цифровым рублем, позиции ЦБ значительно укрепятся.

Внедрение ЦР в нашу жизнь, скорее всего, будет происходить постепенно, но Банк России будет исподволь стимулировать процесс. Напомним, формально соцвыплаты можно получать на счет без привязанных к нему карт иностранных платежных систем, но счет без карты очень неудобен - остается привязать карту «Мир». Другой пример: оплата налогов постепенно стала практически невозможной наличными (хотя вроде бы наличные и безналичные деньги у нас должны иметь совершенно одинаковые функции, на деле это давно не так). То же самое можно предположить и относительно цифрового рубля: с 2026 года на него может перейти федеральная казна, следующий логичный шаг — выплата цифровыми рублями пенсий и пособий, оплата ими налогов и штрафов.

Но происходить это будет медленно. Поначалу широкое внедрение цифрового рубля, а вместе с ним и возможность приобщиться к операциям с ним для простых граждан планировались на начало 2025-го, теперь оно перенесено на середину года. Но даже если широкое внедрение отложат, Банк России может взять пример с Китая и на третьем этапе сделать тестирование открытым, с возможностью для всех желающих принять в нем участие.

**Общество**

**Про пивко, сиесту и работу в поте лица**

*Как повышать производительность труда в России*

В своем выступлении на Московском финансовом форуме мэр Москвы Сергей Собянин поднял старую больную тему - производительность труда. По его словам, одна из главных задач, которая сегодня стоит как перед Москвой, так и перед всей страной, — это ощутимое повышение производительности труда. Без этого достичь высокого и долгосрочного экономического роста будет сложно.

В Москве сейчас полмиллиона открытых вакансий, а по всей стране их четыре миллиона, при этом закрыть их некому и эти цифры в ближайшее время будут расти. "Дефицит кадров прямо влияет на экономику, рост ВВП, благополучие людей и развитие страны, - подчеркнул Собянин. - И в первую очередь решение этого вопроса лежит в плоскости производительности труда. В предыдущие годы она росла у нас на 1,6 процента в год, при этом мы хотим добиться экономического роста на 3,5-4 процента в год. Арифметика не бьется, нужно повышать производительность".

Собянин привел в пример страны, где производительность труда выше, чем в России - например, Италия.

"Там что, люди очень много работают? Нет, у них в обед сиеста, поспали, пивка попили, в пятницу короткий рабочий день, в выходные все отдыхают, - сказал мэр. - Но производительность труда выше. Такая же ситуация в Германии. И дело не в роботизации фабрик. В этих странах выше концентрация населения, а значит, один официант там в среднем обслуживает десять человек, пока у нас обслуживает два. У нас в среднем по стране водитель автобуса перевезет 10 человек, а у них 30".

Поэтому концентрацию населения нужно повышать, стимулируя формирование крупных агломераций, уверен глава Москвы. Экономические успехи города во многом объясняются тем, что в столичном регионе живет 21 миллион человек. Поэтому бюджетные инвестиции здесь с лихвой окупаются - на один вложенный в развитие бюджетный рубль приходится несколько частных.

Мэр также рассказал, что в Москву сегодня стремятся крупные промышленные предприятия, в том числе из регионов, где они традиционно располагались. "У нас очередь стоит из таких предприятий. Если раньше строили завод, а к нему приезжали люди, то сегодня заводы приезжают к людям, потому что им нужны работники. При этом производительность труда в малом городе в восемь раз ниже, чем в Москве", - отметил Собянин.

Несмотря на все вызовы, темпы роста российской экономики увеличиваются. При этом за рубежом Россию недооценивают, убежден Антон Силуанов. По привычке относят к списку стран с развивающейся экономикой, в то время как сам этот список морально устарел и не отражает сложившихся реалий. "Сейчас говорят "развивающиеся страны", "страны семерки", "развитые". Вообще-то Россия - страна с уже сформировавшейся экономикой, доходами. Мне кажется, надо пересмотреть все эти "развивающиеся", "развитые", - сказал он.

Взять хотя бы то, что Россия поднялась с шестого на четвертое место по объему ВВП (по паритету покупательной способности) и вошла в клуб стран с высоким уровнем дохода. Это дорогого стоит, подчеркнул Антон Силуанов.

"У нас средний темп роста экономики за шесть лет выше в полтора раза, чем за предыдущую шестилетку, несмотря на все изменения и вызовы, с которыми мы столкнулись", - добавил министр.

Благодаря этому все приоритеты бюджета на следующие три года - выполнение обязательств перед людьми, обеспечение победы в СВО, финансирование создания собственных технологических компетенций - обеспечены финансированием, обратил внимание участников форума глава министерства финансов.

С состоянием экономики связаны и военные успехи, и жизнь каждого человека в отдельности. Кроме состояния у нее есть цели, задачи и основные направления развития, сформулированные в нацпроектах с многомиллиардным финансированием из бюджета. "Мы снаряды подносим - финансы из бюджета достаем и наполняем эти задачи ресурсами", - заявил Силуанов. Крепкие финансы - это третий главный союзник страны, наряду с ее армией и флотом, переформулировал министр крылатую фразу, приписываемую Александру III.

"Для людей самое главное, как меняются цены в магазинах - это раз, платится ли зарплата вовремя - два и можно ли карточку вставить в банкомат и получить деньги или рассчитаться - три. Если крепкие финансы, то и крепкие тылы, и в обороне у нас все хорошо. Наоборот не получается. Поэтому, друзья России - армия, флот и крепкие финансы", - сформулировал Антон Силуанов.

**Познавательный блок**

**Горизонты познания**

**Семь историй про Льва Яшина.**

*22 октября исполнилось 95 лет со дня рождения Льва Яшина*

О Яшине в России слышал каждый. Как и о его достижениях — олимпийский чемпион 1956-го, обладатель Кубка Европы 1960-го, пятикратный чемпион СССР, единственный вратарь в истории, получивший «Золотой мяч».

Ну а каким человеком был Лев Иванович? Вот что в разные годы говорили о нем в интервью люди из мира футбола и искусства.

***Дмитрий Донской, знаменитый фотограф, болельщик «Динамо»:***

— В 1962 году я получил задание снять Яшина. Желательно в необычном ракурсе. Момент-то, откровенно говоря, был выбран не самый удачный — после чемпионата мира в Чили газеты сделали Льва Ивановича козлом отпущения, всю вину за поражение сборной СССР спихнули на него. Он страшно обиделся на журналистов, никого к себе не подпускал. Но деваться некуда, я прыгнул в машину — и в Новогорск.

Приехал. Тренировка уже закончилась, Яшина нигде не видно. А ребята решили в дыр-дыр погонять. И Александр Пономарев, главный тренер, с ними. Играть решили шесть на шесть, одного не хватало, а я как раз возле поля бродил. Валера Фадеев, дружок мой, окликнул: «Зайдешь?» — «С удовольствием!» В молодости я неплохо играл. И тут момент — дали пас, Пономарев на меня, ножки раздвинул. А я хоп, мячик прокинул и убежал.

Александр Семенович виду не подал, хотя другой за такие фокусы мог бы ногу оторвать. Фадеев потом отвел в сторону: «Пономареву на глаза в ближайшее время не показывайся. Кстати, вон, смотри, Лева Яшин. На завалинке сидит, катушку перематывает. К рыбалке готовится. Иди договаривайся. Если я подойду, точно пошлет. Он сейчас не в настроении...»

До этого в общих компаниях с Яшиным не пересекался, но он знал, что я в АПН работаю, с Численко и Фадеевым дружу. Подхожу: «Здравствуйте, Лев Иванович!» — «Привет. Чего приехал?» — «Вас поснимать. На рыбалку собираетесь?» — «Да, хочу посидеть в тишине». — «Возьмите с собой, мешать не буду». — «А ты рыбак?» — «Со стажем!» — «Ну поехали».

Неподалеку от базы речушка, а рядом форель разводили. Сетка дырявая, рыба через нее убегала. Вот там и нашли местечко. Яшин в потертом плаще, смешной шапочке, абсолютно отрешенный. Молча закинул удочку и ни на что не реагировал. За полчаса не произнес ни слова! Я с расспросами не лез, снимал тихонько.

Потом, чтобы его не тревожить, отошел метров на десять, стал вброд переходить речку. Глубина по пояс. Яшин забеспокоился: «Ты весь мокрый! Как же в Москву поедешь?! Давай, когда на базу вернемся, у ребят трусы возьму...» — «Спасибо, Лев Иванович, не надо. В багажнике запасные шорты лежат».

В общем, фотографирую с противоположного берега, вижу — клюет. Вытаскивает форель. Хорошую, килограмма три-четыре. Отцепляет крючок и вдруг начинает рыбе живот поглаживать. Кричит: «Представляешь, с икрой! Столько мальков даст! Нужно отпустить». И отпустил! Сохранил рыбке жизнь.

Вроде мелочь, но в ту секунду я многое понял о человеческих качествах Яшина.

***Валерий Зыков, экс-капитан «Динамо»:***

— При Бескове в «Динамо» было строго — после матча по домам не разъезжались. Отыграли, вернулись на базу, переночевали. Утром банька, только после этого отпускали. И вот картина: мы уже попарились, побрились, оделись в цивильное, выходим на улицу с единственной мыслью: «Скорее бы домой». А Яшин — в воротах!

На поле два молодых игрока. Бьют, бьют, бьют. Лева за каждым мячом прыгает как за последним. Даже если тот пролетает рядом со штангой. Никаких поблажек. Как и в игре. Наконец произносит: «Все, ребята, спасибо». Делает несколько шагов в сторону, вдруг останавливается, поворачивается: «Ладно, еще разочек». Возвращается в рамку — и по новой. Мы посмеиваемся: «Лева, да ты любого замучаешь...» Фанат тренировок! А ведь ему тогда уже было под сорок!

В чем феномен Яшина? Это вратарь без слабых мест. Высокий, спокойный, не паникер. Феноменальный выбор позиции. Надежная игра на выходах. Защитникам постоянно подсказывал, не отмалчивался. Поэтому при подключениях никто из нас не заигрывался, успевали возвращаться назад. Лева здорово читал игру, четко регулировал обороной. До сих пор в ушах его окрик: «Валера, ближе! Ближе!» — и ты сразу чуть ли за трусы своего игрока хватаешь.

Ну и еще два штришка. В то время вратари руками мяч в игру не вводили. Просто выносили с подъема далеко-далеко — а вы уж разбирайтесь. Яшин никогда так не делал. Заберет мяч и моментально бросает метров на сорок. Влево, вправо, по центру — без разницы. Главное, точно в ноги! Всегда! Старался как можно быстрее атаку начать. А при навесах в штрафную обычно не ловил мяч, а выбивал кулаком. Исключительно правым.

На мой взгляд, рано Яшина на пенсию проводили. Да, ему уже стукнул 41. Но он же не полевой игрок, а вратарь, бегать особо не надо. Поверьте, с возрастом Яшин ничего не растерял — ни прыгучести, ни азарта. На тренировках ему было очень сложно забить. Даже когда перевалило за сорок. Он бы и сам с удовольствием еще пару лет отыграл. Но динамовские руководители сказали — заканчивай, пора давать дорогу молодым.

***Владимир Эштреков, бывший нападающий «Динамо»:***

— Однажды я привез Яшина в свой родной Нальчик. Декабрь 1970-го, чемпионство проиграли. А тогда с подачи Бескова было заведено: вся команда едет в Кисловодск с женами. Дней на двенадцать. Это считалось «отдыхом». Говорю: «Я год не был дома, до Нальчика сто километров». — «Ладно, езжай».

Через какое-то время с приятелями на четырех машинах возвращаемся в Кисловодск. Заходим в номер, где Бесков с Валерией Николаевной. Знакомлю: «Машины внизу, всех ждут. Хочу вас и ребят пригласить в гости на денек». Бесков отвечает: «Я не поеду, а ребята — ради бога».

Я в номер, где Лев Иванович и Валентина Тимофеевна. Она говорит: «Бесков не хочет? Ну и славно! А мы с Левой хотим!» Взяли Юру Семина, еще ребят. Яшин больше рыбак, чем охотник, но тут что-то про охоту заикнулся. Организовали!

Приехали на место, я даже из машины не стал вылезать. А Яшину выдали сапоги, ружье. Но, думаю, он тоже символически присутствовал на охоте. Помощники наши кабана завалили. Все как надо. В селении накрыли стол. 90-летний тамада тосты говорил. Потом шепнул, кивнув на Льва Ивановича: «Никогда бы не подумал, что знаменитый человек может быть таким земным».

А в 1972-м с «Динамо» месяц катались по Америке. В Атланте принимал в резиденции губернатор Джимми Картер — будущий президент США. Держался скромно, чувствовалось, от футбола далек. В отличие от Рода Стюарта, у которого там был концерт. Пригласили всю команду. Полный стадион, на разогреве неизвестные рок-группы. Нам-то, молодым, интересно. Яшин с Бесковым сидят на ряд ниже, мрачно переговариваются: «Что за бардак?! Слишком шумно. Играют не пойми что...»

Наконец появляется Стюарт: «Как всякий англичанин, я очень люблю футбол. После матча на «Уэмбли» 1963-го футболист номер один для меня — Лев Яшин. Сегодня он присутствует здесь с командой «Динамо». Следующую песню посвящаю ему». Все грохочет, сцена в дыму — но Яшин и Бесков уже прониклись, улыбаются. Слышу тихонько под нами: топ-топ-топ. Отбивают такт ногой...

***Владимир Пильгуй, бывший вратарь «Динамо»:***

— Когда в 1974-м погиб Толя Кожемякин, Яшина сняли с должности начальника команды. Председатель ЦС «Динамо» генерал Богданов был далек от спорта. Не понимал, что Льва Ивановича нельзя убирать ни при каких обстоятельствах. Лицо клуба! Человек, которого знал весь мир! За границей, куда бы мы ни прилетели, первый вопрос: «Яшин здесь?»

В Бразилии команда проводила зарядку на пляже. Защитник Миша Семенов, накачанный парень, отжимался на одной руке. Кто-то сфотографировал, в местной газете снимок сопроводили подписью: «В Рио гостит московское «Динамо». Два футболиста — Яшин и Численко. Остальные — легкоатлеты».

Увольнение стало огромным ударом для Яшина. И жизнь точно ему не продлило. Хорошо, Колосков поддержал, позвал в Спорткомитет. Лев Иванович выполнял там представительские функции. Но его дом — «Динамо». К сожалению, от игроков в той ситуации ничего не зависело...

***Евгений Рубин, журналист:***

— Яшин отказывался писать книгу с кем бы то ни было, кроме Льва Филатова. Но тот не пожелал быть литзаписчиком, он только со Старостиным так книжку сделал. Идея заглохла.

И тут Валька Иванов, с которым мы уже поработали, предложил Яшину мою кандидатуру. Лева задумался: «Вот с Рубиным я бы согласился. Пускай наберет». Пришел я в гости, познакомился с семьей. Написали маленькую книжечку.

Потом позорно от Левы бегал. Мы собрались в Америку, а он настаивал, чтобы сделали книгу побольше. Решили с женой: если буду поддаваться на уговоры писать книги, не уедем никогда. Вот и прятался от Яшина.

В нем меня поражало невероятное безразличие к происходящему. После смерти Левы я читал о нем в газетах и удивлялся. Писали, как жили они с Валентиной душа в душу. И она в каждом интервью подчеркивала это. А мне в свое время говорила: «Какой тяжелый человек, как с ним трудно! У нас скоро мебель развалится. Сколько раз предлагала ему поехать в магазин за новой — Яшину-то без очереди продадут. Он ни в какую: «Сходи сама, скажи, что ты моя жена». И так во всем...»

Мне же Лева запомнился добрым, мягким, простым, абсолютно домашним человеком. Вот устроили мы с женой для Яшиных и Ивановых прием. Ивановы пришли нарядные, с цветами, коньяком. Лева принес в авоське бутылку водки и тапочки, в которые сразу переобулся.

Почему он не стал тренером? Ему было неинтересно. Про себя говорил: «Я — вратарь. Больше ничего не умею». Яшин доиграл до 41 года и свою футбольную миссию считал выполненной. Он любил рыбалку, поездки в деревню. Остальное тяготило.

Уже после выхода нашей книжки заглянул к нему на службу. Яшина, подполковника МВД, назначили заместителем начальника управления спортивных игр общества «Динамо». Большая комната пустовала, за столом в одиночестве сидел Лева. «Куда народ разъехался?» — спросил я. — «Совещание какое-то». — «А ты что же?» — «Мне там делать нечего. Ты можешь представить Пеле на таком совещании? Или ди Стефано? Почему я должен заниматься черт знает чем?!»

Ди Стефано, кстати, потряс Яшина, когда они вместе играли за сборную мира в матче, посвященному столетию английского футбола. Всем участникам подарили роскошные часы. В гостинице ди Стефано вытащил их из кармана, подбросил и со словами: «Сейчас проверим, насколько они прочные», ногой врезал об стену. Часы, как ни странно, уцелели. А потом Пушкаш повел всех в бар. Расплачиваясь, достал такую пачку долларов, что Яшин глазам не поверил: «Я в жизни столько не то, что не заработал — даже не видел».

***Зураб Соткилава, певец:***

— Однажды Николай Николаевич Озеров спросил: «Пойдешь со мной к Леве? Ему ногу ампутировали, лежит в госпитале». — «Как я могу не пойти?! Что он предпочитает?» — «Ликер». Я в «Березке» купил голландский ликер, назывался «Золотой». Какие-то там были лепестки. Яшин обрадовался, спрятал: «Спасибо, я это так люблю...»

Меня поразил один момент. Яшин показывает на одеяло: «Ох как же там болит!» Я взглянул — а ноги нет! Он поймал этот взгляд: «Да-да, как раз в том месте, где ее нет...»

Потом вместе смотрели матч наших ветеранов с португальскими. Эйсебио бил пенальти — ка-а-к двинул! Яшин похвалил: «Вот так и надо. Не хитрить. Прямой никто не возьмет, даже если в тебя летит».

***Евгений Евтушенко, поэт:***

— Яшин был полон джентльменства и за полем. Например, не предал товарищей во время чилийского турне, когда вся команда отправилась в публичный дом. Сам не пошел. Воронин же хоть и согласился, но весь вечер просидел в стороне, играя сам с собой в карманные шахматы.

А вообще я для себя сделал вывод: стихи надо спешить посвящать людям, пока они живы. Все-таки это здорово поддерживает. Великое счастье, что Бобров, Хомич, Яшин увидели стихи, посвященные им.

Стихотворение «Лев Яшин» я читал в августе 1989-го на переполненном стадионе «Динамо», когда в честь юбилея Льва Ивановича устроили матч сборных СССР и мира. Приехали Бобби Чарльтон, Беккенбауэр, Эйсебио...

*Вот революция в футболе:  
вратарь выходит из ворот  
и в этой новой странной роли  
как нападающий идет.  
Стиль Яшина —  
мятеж таланта,  
когда под изумленный гул  
гранитной грацией гиганта  
штрафную он перешагнул.  
Захватывала эта смелость,  
когда в длину и ширину  
временщики хотели сделать  
штрафной площадкой  
всю страну.  
Страну покрыла паутина  
запретных линий меловых,  
чтоб мы,  
кудахтая курино,  
не смели прыгнуть через них.  
Внушала,  
к смелости ревнуя,  
Ложно-болельщицкая спесь:  
вратарь,  
не суйся за штрафную!  
Поэт, в политику не лезь!  
Ах, Лев Иваныч,  
Лев Иваныч,  
но ведь и любят нас за то,  
что мы  
куда не след совались  
и делали незнамо что.  
Ведь и в безвременное время  
всех грязных игр договорных  
не вывелось в России племя  
пересекателей штрафных!  
Купель безвременья —  
трясина.  
Но это подвиг,  
а не грех  
прожить и честно,  
и красиво  
среди ворюг  
и неумех.  
О радость —  
вытянуть из схватки,  
бросаясь будто в полынью,  
мяч,  
обжигающий перчатки, —  
как шаровую молнию!  
Ах, Лев Иваныч,  
Лев Иваныч,  
а вдруг,  
задев седой вихор,  
мяч,  
и заманчив и обманчив,  
перелетит через забор?  
Как друг ваш старый,  
друг ваш битый,  
прижмется мяч к щеке  
небритой,  
шепнет, что жили вы не зря!  
И у мячей бывают слезы,  
на штангах расцветают розы  
лишь для такого вратаря!*

**В опыт управленца**

**Корпоративная культура бывших западных компаний в России обрусела**

*Но это помогло найти новые возможности для развития на меняющемся рынке*

В 2022 г. после начала СВО о приостановке деятельности или уходе из России заявили многие иностранные компании. «Мы прошли через сложный и неоднозначный период турбулентности, особенно когда попали под запрет всех коммуникаций, маркетинговых активностей, инвестиций и т. д.», – вспоминает Ольга Стребкова, директор по организационному развитию, трансформациям и вовлеченности компании Health & Nutrition (бывшая Danone). По ее словам, для многих сотрудников это было тяжело морально, пугала неизвестность и пришлось приложить немало усилий, чтобы люди остались в компании. Во многом их удалось удержать с помощью сильной корпоративной культуры, ее ценностей, которые, судя по опросам сотрудников, были близки 88% персонала.

Подобную трансформацию пережили в 2022 г. многие оставшиеся без прежних хозяев коллективы. Если на начало 2022 г. в России, по данным Центра стратегических разработок (ЦСР), работало 5000 иностранных фирм, то на январь 2024 г. их стало на 1000 меньше – столько иностранных компаний ушли с российского рынка, выявило исследование Школы менеджмента Йельского университета, которая ведет мониторинг деятельности иностранного бизнеса в России.

По данным ЦСР, в 60% случаев новыми владельцами бизнеса становились россияне.

Аналитический центр АМСГР изучил, как выглядит корпоративная культура бывших международных компаний в России сейчас, что поменялось в ней за два года, а что осталось прежним.

**Что сохранили**

Корпоративная культура – понятие широкое. Ее основные принципы 30 лет назад сформулировал канадский консультант по менеджменту и социолог Эллиот Жак. Он описал ее как сложившиеся в компании алгоритмы и образ мысли, которые разделяют все сотрудники и которые должны принять все новички, чтобы стать своими. Иными словами, корпоративная культура – это ценности, правила и установки, принятые в определенном коллективе.

Опрос «Ведомости. Идей управления» показал: многие бывшие филиалы западных компаний в России характеризуют культуру, которая у них была, как прозрачную, основанную на понятном процессе принятия решений, с четко прописанными ожиданиями от сотрудников и честной политикой в сфере вознаграждения.

Например, вспоминая работу в российском офисе McKinsey, Дмитрий Плотников, партнер консалтинговой компании «Яков и партнеры» (была создана на базе подразделений McKinsey, Boston Consulting Group и Bain & Company), говорит: глобальная компания McKinsey всегда следует принципам меритократии. Это означает, что ценность сотрудника выражается не в должности, которую он занимает, а во вкладе, глубине мысли и идеях, которые он привносит в компанию. «При этом даже находящийся на низкой должности сотрудник может подойти к любому коллеге, чтобы обсудить, а потом реализовать возникшую у него идею. То есть нет принципа закрытых дверей, который практикуется в корпорациях с жесткой вертикальной структурой», – рассказывает он. Более того, добавляет Плотников, эти принципы корпоративной культуры распространяются на должности всех уровней в компании. Даже ставший партнером сотрудник не должен был расслабляться – нужно было каждый день доказывать, что ты заслужил эту позицию. Плотников уточняет, что именно последний элемент корпоративной культуры сложнее всего приживался во всех компаниях, исповедовавших принципы западной корпоративной культуры в России, – сильны были привычные стереотипы о большом начальнике, который сидит в кабинете и ничего не делает.

А Екатерина Туркевич, директор по персоналу компании «Юнирест», которая управляет брендом Rostic’s и является преемницей корпорации Yum! Brands с ее брендом KFC, вспоминает: в Yum! Brands существовала культура признания, сотрудников хвалили не только за большие достижения, но и за небольшие победы. В компании были и остались до сих пор специальные карточки признания, которые вручаются за командную работу, любую помощь коллегам в рамках поставленных задач, за прорывные результаты или просто за участие и желание помочь. Кроме того, продолжает Туркевич, в «Юниресте» сохранили принятую в Yum! Brands практику вручения личных призов по итогам года. Причем у топ-менеджеров награды всегда имеют особый смысл. «В HR у меня личный приз – флорариум, где живет много кактусов. На мой взгляд, он олицетворяет HR в нынешнее сложное время дефицита кадров и борьбы за таланты», – говорит Туркевич.

**2 млн**

рабочих мест сформировали иностранные компании за время своей работы в России, по данным ЦСР. Причем 1 млн рабочих мест приходился на 600 крупных иностранных компаний из 5000 присутствовавших на российском рынке.

Многие из вышеперечисленных черт корпоративной культуры компании попытались сохранить. «Мы приняли и поддержали такие черты культуры, как доверие, прозрачность и взаимная поддержка, в работе с клиентами и партнерами, а также в отношениях внутри компании», – говорит Ольга Шамбер, генеральный директор рекрутинговой компании Get Experts, которая ранее была «Хейз спешиалист рекрутмент» и входила в международную компанию.

Однако было и то, от чего компании с радостью избавились. Шамбер рассказывает, что, когда российская компания была частью международной группы, некоторые бизнес-процессы были чрезмерно зарегулированы, их нельзя было изменить и не всегда можно было учитывать особенности национального рынка труда. «Это создавало определенные сложности, мы были обязаны принимать корпоративные нормы такими, какие они есть, и встраивать в них имеющиеся реалии», – говорит она.

**Национальный отпечаток**

Корпоративная культура филиалов западных компаний в России тем не менее не была калькой культуры их головных офисов – задолго до 2022 г. она приобрела специфические национальные черты, выявило еще в 2019 г. исследование, проведенное международной компанией в области управленческого консалтинга Oliver Wymаn. Авторы исследования пришли к любопытному выводу: с начала 1990-х гг. корпоративная культура в России под влиянием западных компаний прошла путь от директивного управления к демократическому, но во многих ее стандартах осталась двойственность – формально декларируется уважение и забота о сотрудниках, а на деле к ним могут относиться жестко и неуважительно.

С одной стороны, внедрять западные практики российским филиалам западных компаний так или иначе приходилось, замечает профессор Финансовой академии при правительстве РФ Александр Сафонов. «Я знаю несколько компаний, где в рамках инклюзивной политики работали сотрудники с аутизмом и всех остальных российских сотрудников приучали с ними взаимодействовать», – вспоминает он. Кроме того, все филиалы западных компаний, продолжает Сафонов, должны были подчиняться международным конвенциям и правилам, например соблюдать стандарты в отношении персонала, утвержденные Международной организацией по стандартизации (ISO), и вести нефинансовую отчетность.

Еще один важный аспект – внедрение западными корпорациями в России более зрелой системы корпоративного управления, которая подразумевает прозрачность управленческих процессов, выстраивание стратегических целей и делегирование ответственности, замечает Сафонов.

В филиалах международных компаний в значительно большей мере по сравнению с российскими формировалась культура открытых коммуникаций, соблюдались стандарты этики общения, принимались меры для построения прозрачных отношений и бизнес-процессов, добавляет Юлия Забазарных, партнер хедхантинговой и консалтинговой компании Kontakt InterSearch Russia. В результате топ-менеджеры работали в достаточно комфортных условиях, более того, те из них, что трудились в филиалах небольших европейских фирм, в российском бизнесе получили прозвище «люди из санатория», которые привыкли к размеренной и комфортной жизни, вспоминает эксперт.

С другой стороны, задолго до событий февраля 2022 г. международные компании в России были уже на 70–80% по своей культуре российскими, настаивает партнер компании «Экопси консалтинг» Григорий Финкельштейн. По его словам, начиная с 2014 г., когда международные компании в России начали заменять экспатов на более дешевых для них российских топ-менеджеров, работа часто стала строиться на типично российских ценностях – «результат любой ценой», «никакой самодеятельности со стороны подчиненных», «выполняй, что скажет начальник», «правила можно нарушать для пользы дела».

Финкельштейн вспоминает своих клиентов среди крупных международных компаний, которые приходили с просьбой «приспособить» к российской действительности нехарактерные для этой страны ценности, спущенные им из головной компании для внедрения в местном офисе. Например, политика инклюзии и разнообразия плохо приживалась на отечественной почве и компании пытались внедрить ее формально, объясняет он.

Скажем, в McDonald’s плохо приживалось требование, чтобы среди сотрудников компании 50% составляли мужчины, а 50% – женщины, вспоминает Татьяна Ясиновская, вице-президент по развитию людских ресурсов «Вкусно – и точка». По ее мнению, это не соответствовало российским представлениям о том, как формируется коллектив и как сотрудники продвигаются по карьерной лестнице, ведь человека берут на работу и ценят прежде всего за его труд и достижения, а не за принадлежность к определенному полу. Гораздо больше люди в России откликались и продолжают откликаться на такие ценности западной культуры, как помощь компании больным детям, говорит она.

**Отраслевая специфика**

В разных отраслях культура компаний, сменивших западных собственников на российских, развивалась по собственному сценарию, утверждает Тамара Сумина, гендиректор и партнер HR-консалтинговой компании Formatta. Например, в российской фармацевтике, где традиционно работало множество международных корпораций, управленцы чаще всего переходят из компании в компанию в пределах отрасли и при этом сохраняют многие элементы западной культуры, которая кажется им более открытой и менее иерархичной. В производственных, консалтинговых компаниях и в сфере FMCG ситуация другая. Здесь менеджеры, устраиваясь на новую работу, часто меняют отрасль и размывание западной корпоративной культуры происходит быстрее.

**Что привнесли**

В поворотном 2022 году многие бывшие филиалы инофирм получили полную свободу. Каждый воспользовался ею по-своему. Поскольку российский рынок неоднороден, определяющую роль играло то, в чье владение и управление перешла конкретная компания, объясняет Ольга Телегина, руководитель группы консультантов стаффинговой группы Ancor. Если головная организация сама ранее старалась придерживаться международных стандартов, то в «сменившем гражданство» филиале изменения произошли незначительные, говорит она.

Например, Ольга Гуляева, директор по персоналу и корпоративной культуре кадровой компании Manpower (в прошлом российское подразделение американской компании Manpower Group), гордится тем, что подход, ценности и культура остались прежними. «Было приложено много усилий, чтобы сохранить и даже развить те решения и инновации, которые мы начали внедрять, будучи еще частью глобальной корпорации», – сказала она.

Некоторые компании решили воспользоваться своей самостоятельностью. Стребкова из Health & Nutrition подчеркивает: «Мы стали полностью локальной компанией. Мы самостоятельны и независимы в принятии решений, но в то же время у нас больше нет материнской компании, которая в случае неудачи возьмет удар на себя». По ее словам, компании сейчас очень важно меняться, развивать стратегические навыки и при этом оставаться эффективным и устойчивым бизнесом. На деле это означает, что в корпоративной культуре стали больше внимания уделять клиентоориентированности, продуктивному взаимодействию между департаментами, развитию потенциала людей, открытости взглядов и новаторству, говорит Стребкова.

Переход компании в управление российскими собственниками увеличил скорость принятия решений и обеспечил более гибкое реагирование на вызовы рынка, рассказывает Александр Булан, директор по персоналу химико-промышленной компании «Лаб индастриз» (ранее подразделение Henkel в России). По его словам, «Лаб индастриз» усилила фокус на развитие потенциала сотрудников, поддерживает инициативы по обучению и развитию персонала, внедряет программы наставничества, дает сотрудникам возможность управлять проектами и заботится об их карьерном росте.

А Ясиновская из «Вкусно – и точка» рассказывает, что теперь, когда компания стала самостоятельной, в ней активно развивается предпринимательский подход к бизнесу. У сотрудников появилось больше свободы для творчества и реализации своих идей, они могут вести свои проекты без дополнительных согласований с головным офисом и соблюдения множества формальностей. Кроме того, если раньше компания, как это принято во многих корпорациях, уделяла большое внимание выстраиванию процессов, то теперь акцент делается на результат труда. «Наконец, сильной стороной российского подразделения всегда было развитие персонала и образования в компании. Сейчас мы уделяем больше внимания обучению, у нас много программ в корпоративном университете, свыше 5000 сотрудников обучаются в нашем центре», – говорит Ясиновская.

Однако есть и другие примеры того, как компании воспользовались предоставленной им свободой. В случае, когда новый владелец начал тут же практиковать условный «российский бизнес-стиль», преобразования могли быть кардинальными, замечает Телегина из Ancor.

«Мы наблюдали, как у многих игроков на смену демократическому подходу приходила жесткая авторитарная культура», – говорит она. «Когда мы работали под брендом крупной западной компании, мы легко заходили в кабинеты руководителей и открыто обсуждали с ними наши идеи, коммуникация была хорошо выстроена. Теперь, под управлением российской компании, мы столкнулись с большой дистанцией между руководством и линейными сотрудниками. Методы управления стали более жесткими, былой открытости уже нет», – подтверждает отказавшийся назвать свое имя сотрудник розничной компании, которая ранее принадлежала иностранной компании, а теперь вошла в крупную российскую.

В организациях с «российским стилем управления» делают ставку на лидеров, а не на регламенты, правила и процедуры. Управленцы должны быть более инициативными, активными, даже жесткими, уметь отстаивать свое мнение, замечает Телегина. Российский бизнес более динамичный и нацелен на результат и ему требуются революционеры, особенно сейчас, в условиях изменчивого российского рынка, говорит она.

**Цена свободы**

Трансформация корпоративной культуры имела свои положительные и отрицательные результаты. «У нас были сотрудники, которые с уходом западного бренда приняли решение покинуть компанию. Они пошли на такой шаг осознанно, так как хотели быть частью западной компании, большого бренда», – вспоминает Шамбер из Get Experts. В компании остались люди, готовые рисковать и создавать что-то новое.

Оставшиеся сотрудники раскрылись с новой стороны и успешно показали себя в новых ролях или проектах, говорит Туркевич из «Юниреста». Более того, в ходе преобразований к команде присоединились новые сильные специалисты и эксперты, которые активно участвуют в формировании бренда Rostic’s, добавляет она.

Изменения коснулись также отношений с клиентами и партнерами. «В McKinsey принцип доминирования интересов клиента над интересами фирмы был закреплен в миссии. В «Яков и партнеры» первична наша среда, которую мы создаем и в которой находятся наши люди», – говорит Плотников. Он утверждает, что «Яков и партнеры» воспринимает клиентов как партнеров, с которыми можно обмениваться идеями и ресурсами. Ценность не только в финансовой выгоде, но и в гармоничном взаимодействии друг с другом, которое меняет мир к лучшему.

Среди прочих результатов перемен многие опрошенные «Ведомости. Идеями управления» компании указывали также на сокращение числа бюрократических процедур. Однако, как считают эксперты, компании лукавят, потому что под бюрократией подразумевают бесконечные согласования с головными офисами, которых теперь нет. На самом же деле раньше по западным стандартам были прописаны четкие процедуры, и менеджер среднего уровня мог зачастую решать задачи средней важности самостоятельно, объясняет Телегина. Теперь же, говорит она, с любым решением необходимо идти по бюрократической лестнице до топ-менеджмента. Кроме того, в бывших инофирмах стали чаще применяться практики микроменеджмента, характерные для российского управленческого стиля. В результате сотрудников контролируют больше, чем раньше, замечает эксперт.

По сути, добавляет Финкельштейн, многие бывшие филиалы иностранных компаний стали по своей культуре больше российскими компаниями, нежели международными. Они не строят планы на 20 лет вперед и не ощущают себя «винтиками» в большой системе, а в типично российской манере «тушат пожары» и пытаются выжить здесь и сейчас. Хотя «мазать всех одной краской» не нужно, ведь компании – что российские, что западные – бывают разными, добавляет он.

Уход западных компаний и переформатирование корпоративной культуры бывших филиалов имели еще одно неожиданное последствие для всего российского рынка, говорят эксперты. Благодаря переходу менеджеров из бывших инофирм в российский бизнес там начали внедряться международные стандарты и принципы работы, замечает Дарья Аникина, партнер консалтинговой компании Ward Howell. В результате сейчас в таких индустриях, как телеком, ритейл, банки, цифровые технологии, очень продвинутые и современные корпоративные культуры, во многом они даже превосходят те, что были в международных компаниях в России, объясняет она.

В целом процесс изменения в стиле управления и в корпоративной культуре бывших западных компаний в России можно рассматривать как движение маятника, считает Телегина. Сначала, говорит она, значительная часть бизнеса зафиксировала маятник в положении следования западным стандартам. После перехода российских подразделений к локальным собственникам он качнулся в сторону «российского стиля управления», что во многом стало ответом на турбулентное состояние экономики. Далее, считает Телегина, можно ожидать движение маятника назад, в «нейтральную» позицию, когда в борьбе за кадры компании придут к симбиозу российских и западных практик в управлении, чтобы сохранить адаптивность и быть привлекательными для своих сотрудников.

Крупные компании, которым раньше принадлежали российские филиалы, присутствуют во всем мире потому, что умеют выигрывать в жесткой конкуренции, главный вопрос для них – в отношении к сотрудникам, замечает Тамара Сумина, гендиректор и партнер HR-консалтинговой компании Formatta. По ее мнению, качественный менеджмент станет конкурентным преимуществом и в России, поскольку соискатели обращают все больше внимания на культуру компании.

## Анекдоты, цитаты, афоризмы

Для того чтобы воровать с успехом, нужно обладать только проворством и жадностью. Жадность в особенности необходима, потому что за малую кражу можно попасть под суд.

М. Е. Салтыков-Щедрин

\*\*\*

— Подсудимый, вы узнаёте этот нож?

— Да.

— Ах, всё-таки узнаёте!

— Конечно, вы же мне его третий день показываете.

\*\*\*

Умных людей становится всё меньше, а идиотов всё больше — это что же получается, что умные люди — это тупиковая ветвь развития?

\*\*\*

— Привет, Петрович! Ты уже вышел из дурдома?

— Да, но какой ценой! Пришлось отречься от престола!

\*\*\*

Самые романтичные отношения у меня с лишним весом: я постоянно думаю о нем, чувствую его, иногда мы расстаемся, но судьба сводит нас вновь.

\*\*\*

Никак не могу себе найти работу по душе. То платят мало, то работать надо.

\*\*\*

— Оставь лучше голосовое сообщение!

— Пачиму ты нихочиш, штобы я тибе песала?

— Просто люблю твой голос.

\*\*\*

Когда мы поженились, моя жена взяла себе мою фамилию. Теперь я просто Андрей.

|  |
| --- |
| Бюллетень подготовлен по материалам: общественно-политических журналов («Политический класс», «РБК», «Политический журнал», «Кто есть кто», «Россия-XXI», «Эксперт», «Трибуна», «Секрет фирмы», «Российская Федерация», «Бизнес», «Искусство управления», «Россия в глобальной политике», «Большая политика», «Карьера», «Континент», «Bisnessweek» и другие – всего более 30); электронных версий свыше 40 общероссийских газет и стран ближнего зарубежья; около 90 сайтов Интернет; а также на основе собственных источников информации. |