

## ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

**Аннотация.** В статье рассматривается генезис понятия резильентности, подчеркивается его актуальное значение для организационного развития в условиях неопределенности и внезапных потрясений. Дается описание взаимосвязи резильентности и устойчивости. В контексте концепции устойчивого развития предлагается рассматривать резильентность в трех измерениях деятельности организации: экономическом, социальном и экологическом.

**Ключевые слова:** резильентность, адаптация, устойчивость, устойчивое развитие, концепция тройного критерия, неопределенность, экономический кризис.

Современный мир вышел на новый этап развития, для лучшего осмысления которого футуролог Жаме Кассио предлагает использовать концепцию BANI-реальности (акроним: brittle – хрупкий, anxious – тревожный, nonlinear – нелинейный, incomprehensible – непостижимый). В отличие от устаревшего на его взгляд фреймворка VUCA, новый мир более хаотичен, он «интенсивно, почти насильственно отвергает всякую структуру» [10].

Пандемия COVID-19, политические и экономические санкции, военные конфликты продемонстрировали, что современный мир действительно хрупок, нелинеен и трудно постижим из-за высокого уровня неопределенности. Устойчивый рост уровня неопределенности на мировых рынках наблюдается с 2000-х годов, но резкий скачок произошел в результате пандемии COVID-19 [4].



Рис. 1. Уровень глобальной неопределенности  
(по данным Global Economic Policy Uncertainty Index 2020)

В условиях неопределенности особенно актуальными для экономических систем и субъектов становятся задачи наращивания резильентности к внезапным изменениям и потря-

сениям как экономической, так и неэкономической природы. После мирового кризиса 2008 года понятие резильентности вошло в стратегические документы международных организаций (Всемирный банк, ЕС, ООН, ОЭСР) [2, 6, 15], стало широко обсуждаться научным и экспертным сообществом [12, 17, 18, 19].

Современную интерпретацию резильентности (от лат. “resilio” – отскакивать) предложил К. Холлинг в 1973 году для описания способности природных систем существовать в изменяющейся среде. Он определял резильентность как «качественный потенциал системы, способный поглощать риски и учитывать будущие события, какую бы неожиданную форму они не приняли» [9]. В научном дискурсе наряду с термином резильентности употребляются такие синонимы, как жизнестойкость (Меденцев М.В., Чернявский И., Шеффи Й.), жизнеспособность (Вертукова Ю.В., Маслобоев А.В., Матузов Д.Ю.), восстанавливаемость (Эпштейн Д.Б.).

Феномен резильентности в течение последних двух десятилетий привлекает нарастающее внимание исследователей, представляющих разные научные сферы, в том числе и общественные науки (экономика, менеджмент, социология, психология, педагогика). Поэтому теоретически он концептуализирован достаточно разнородно, что проявляется в многообразии подходов, интерпретаций и теорий. Приведем только некоторые из них.

Наиболее общепринятая интерпретация определяет резильентность как способность системы вернуться после разрушительного воздействия в свое нормальное состояние. По мнению ряда исследователей, это может достигаться посредством двух форм резильентности: статической и динамической. Статическая резильентность – способность системы сохранять эффективность в непредвиденных условиях, т.е. резистентность. Динамическая резильентность – способность системы ускорять восстановление из неисправного состояния, т.е. восстанавливаемость. Система, не обладающая ни статической, ни динамической резильентностью, считается хрупкой, т.е. способной функционировать только в определенных, стабильных условиях [16].

Резильентность также трактуется как способность к предвидению, подготовке, реагированию и адаптации к поступательным изменениям или непредвиденным сбоям, необходимая для выживания и дальнейшего развития. Более всеобъемлющее понятие на наш взгляд, дают Stachowiak, A и Pawłyszyn, I., определяя резильентность как характеристику организации, способствующую ее выживанию и устойчивому развитию, которая основывается с одной стороны, на невосприимчивости организации к воздействию порождающих кризис факторов, с другой стороны, на способности противостоять влиянию данных факторов (способность к реагированию) и их возникновению, независимо от локализации (внешние, внутренние факторы), т.е. способность организации поддерживать свою целостность (выживание) и действовать корректно (удовлетворительно) в течение их воздействия, а также состояние организации, обусловленное общими управленческими процессами, направленными на восстановление целостности ее внутренней среды (т.е. обеспечение прочности и устойчивого развития) после действия факторов, вызывающих кризис [14].

Fiksel выделяет четыре основные характеристики организации, которые способствуют повышению ее резильентности:

- разнообразие – наличие множества форм и типов поведения;
- эффективность – функционирование при умеренном потреблении ресурсов;
- адаптивность – гибкость для изменения в ответ на новые нагрузки;

- целостность – наличие объединяющих связей между системными переменными и элементами [7].

Рассмотрев разнообразные интерпретации понятия «резильентность», их можно разделить на две группы: первая группа фокусируется на способности организации поглощать, абсорбировать шоки и возвращаться в исходное состояние. В данном случае настоящая адаптация к меняющимся условиям (развитие через изменение) отсутствует. Подобный возврат системы обеспечивает такую же ее функциональность, что и до изменения. Адаптация, на которой сосредоточена вторая группа интерпретаций, включает способность организации постепенно модифицироваться перед лицом изменений, т.е. учиться и развиваться. Следует отметить, что важное значение имеет, являются ли исходные или новые условия более благоприятными. В первом случае исходные условия благоприятнее, чем новые, поэтому перед организацией стоит задача вернуться в исходное положение. Во втором случае новые условия предпочтительнее исходных. Следуя данной логике, можно добавить, что ни поглощение изменений, ни постоянная адаптация не могут быть адекватным ответом на изменяющиеся условия. Ведь организации, желающие преуспеть, а не только выжить, стремятся активно создавать условия для изменений, готовиться к ним и использовать их для трансформации, обновления и долгосрочного роста, т.е. для устойчивого развития [11].

Таким образом, устойчивое развитие и экономический рост невозможны без способности экономических систем и субъектов реагировать на риски и неопределенность. Пандемия COVID-19 продемонстрировала, насколько резильентность тесно связана с экологической, социально-экономической устойчивостью. Однако сущность и формы взаимосвязи резильентности и устойчивости пока слабо изучены.

Устойчивость и устойчивое развитие также являются актуальными вопросами повестки дня на мировом, национальном и региональном уровнях. Общее определение устойчивости предложено в 1987 году в докладе Международной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. В данном документе устойчивость определяется как развитие, при котором «удовлетворение потребностей настоящего поколения не подрывает способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности, способствуя равновесию между экономическим ростом, сохранением природы и социальным благополучием» [13]. Устойчивое развитие основано на соблюдении баланса сегодня без причинения ущерба для ресурсов будущего. Таким образом, требуется реализация стратегии развития, учитывающей как обозримые краткосрочные эффекты развития (устойчивость), так и долгосрочные эффекты (устойчивое развитие) [20].

На уровне экономических субъектов устойчивость и устойчивое развитие достигается посредством следования концепции тройного критерия (TBL - triple bottom line), поиска и соблюдения баланса между экономическими, социальными и экологическими результатами деятельности. В соответствии с данным принципом компании должны создавать не только экономические ценности, которые выражаются в их выживании, росте и долгосрочной эффективности, но также экологические (использование возобновляемых источников энергии, сокращение объема отходов и выбросов и т.д.) и социальные ценности (вклад компании в социальное благополучие населения). Часто создаваемые экономические ценности рассматриваются как следствие экономической резильентности. Акбердина В.В. определяет экономическую резильентность как «способность экономики полностью восстанавливаться после воздействия шоков различной природы за счет внутренних адаптивных свойств» [1].

И резильентность, и устойчивость имеют одну общую цель – достижение устойчивого развития. Как отмечалось выше, резильентность помогает организации справляться со сложными и непредсказуемыми изменениями внешней среды, при этом сохраняя способность к дальнейшему развитию. То есть управление организациями в нестабильной внешней среде должно быть направлено на наращивании резильентности, которая в свою очередь является неотъемлемым компонентом устойчивости. Fiksel J. утверждает, что наращивание уровня резильентности организации приводит к повышению ее устойчивости [8].

Исходя из общепринятого определения резильентности как способности системы вернуться в свое исходное состояние или адаптации, без четкого понимания того, являются ли прежние или новые условия более благоприятными или «устойчивыми», можно сделать вывод, что система может быть резильентной, но неустойчивой. Ряд исследователей, основываясь на идее интеграции концепции резильентности и устойчивости, предлагают рассматривать резильентность, так же, как и устойчивость, в трех измерениях: экономическом, социальном и экологическом. Достигнутая в одном из трех измерений резильентность, не гарантирует ее достижения в других. Комплексный подход к пониманию резильентности будет способствовать лучшему пониманию ее вклада в устойчивое развитие организации в каждом из трех измерений (т.е. «резильентность чего») [11].

Таким образом, интерпретация резильентности как способности адаптироваться и абсорбировать шоки внешней среды продемонстрировала свою несостоятельность. Во-первых, она не учитывает возможность шоковых ситуаций, превышающих способности организации к адаптации; во-вторых, игнорирует проактивный подход к непредсказуемым изменениям, когда они рассматриваются организацией как шанс для рывка вперед. В процессе принятия решений современные компании должны адекватно учитывать не только, в какой области ее деятельности наращивание резильентности является приоритетным, но и каким образом это соотносится с ее стратегией устойчивого развития.

Комплексная адаптация концепций резильентности и устойчивости позволит организациям отвечать на непредсказуемые риски, не только не прекращая своего функционирования, но и используя их как драйвер организационного совершенствования и роста.

### **Список источников и литературы**

1. Акбердина, В. В. Факторы резильентности в российской экономике: сравнительный анализ за период 2000-2020 гг. / В. В. Акбердина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2021. – Т. 17. – № 8(401). – С. 1412-1432.
2. Смородинская, Н.В. Резильентность как стратегический императив в эпоху неопределенности / Н. В. Смородинская, В. Е. Малыгин // Экономические стратегии. – 2021. – Т. 23. – № 6 (180). – С. 58-62.
3. Смородинская, Н.В. Резильентность экономических систем в эпоху глобализации и внезапных шоков / Н. В. Смородинская, Д. Д. Катухов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2021. – № 5. – С. 93-115.
4. Смородинская Н.В., Катухов Д.Д. (2020) Глобальные стоимостные цепочки: как поднять резильентность перед внезапными шоками? // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – Т. 13. – № 6. – С. 30-50.
5. Bhamra, R.; Dani, S.; Burnard, K. Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions. International Journal of Production Research. – 2011. – 49. – P. 5375–5393.

6. European Commission, The Recovery and Resilience Facility [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en)
7. Fiksel, J., 2003. Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science and Technology*. – 37 (23). – P. 5330–5339.
8. Fiksel, J. Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustain. Sci. Pr. Policy*. – 2006. – 2. – P. 14–21.
9. Holling C. Resiliency and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecological Systems*. – 1973. – Vol. 4. – P. 1-24.
10. Jamais Cascio, Facing the Age of Chaos [Электронный ресурс] URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
11. Miceli, A.; Hagen, B.; Riccardi, M.P.; Sotti, F.; Settembre-Blundo, D. Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*/ – 2021. – 13. – P. 2052.
12. Organization for Economic Co-operation and Development, New Approaches to Economic Challenges <https://www.oecd.org/naec/resilience/>
13. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, 1987 <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
14. Stachowiak, A; Pawłyszyn, I. From Fragility through Agility to Resilience: The Role of Sustainable Improvement in Increasing Organizational Maturity. *Sustainability*. – 2021. – 13. – P. 4991.
15. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
16. Wied M., Koch-Orvad N., Welo T., Oehmen J. Managing exploratory projects: A repertoire of approaches and their shared underpinnings. *International Journal of Project Management*. – 38 (2020). – P. 75-84.
17. World Economic Forum, The Resiliency Compass: Navigating Global Value Chain Disruption in an Age of Uncertainty, 2021. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Navigating\\_Global\\_Value\\_Chains\\_Disruptions\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Navigating_Global_Value_Chains_Disruptions_2021.pdf)
18. World Economic Forum, 2022 Charting the Course for Global Value Chain Resilience [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Charting\\_the\\_Course\\_for\\_Global\\_Value\\_Chain\\_Resilience\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Charting_the_Course_for_Global_Value_Chain_Resilience_2022.pdf)
19. World Economic Forum <https://www.weforum.org/agenda/archive/risk-and-resilience>
20. Wu, L.; Subramanian, N.; Abdulrahman, M.D.; Liu, C.; Pawar, K.S. Short-term versus long-term benefits: Balanced sustainability framework and research propositions. *Sustain. Prod. Consum.* – 2017. – 11. – P. 18-30.

**Maria V. Mikheikina**

*Ph.D., Samara National Research University*

### **The relationship between organizational resilience and sustainability in conditions of uncertainty**

**Abstract.** The article considers the genesis of the notion of resilience, highlights its relevance for organizational development in conditions of uncertainty and unexpected disruptions. The relationship of resilience and sustainability is described. In the context of sustainable development concept, it is proposed to consider resilience like sustainability in three domains: economic, social and environmental.

**Keywords:** resilience, adaptation, sustainability, sustainable development, triple bottom line, uncertainty, economic crisis.

УДК 338.001.36

Марков А.Д.

*Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева*

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**Аннотация.** В статье рассмотрен российский и зарубежный опыт привлечения инвестиций. В качестве зарубежного опыта был рассмотрен опыт США, Китая, Объединённых Арабских Эмиратов. Было выяснено, что Россия имеет схожую инвестиционную политику с другими странами. Так на территории России реализуются ОЭЗ. В качестве рекомендаций было предложено ввести ускоренную амортизацию, увеличить количество налоговых льгот и создать единый российский интернет-портал для инвесторов.

**Ключевые слова:** инвестиции, зарубежный опыт, привлечение инвестиций, инвестиционная политика, ОЭЗ, меры поддержки инвесторов.

Сегодня в условиях глобализации экономик важную роль играют инвестиции. Большинство экономических словарей определяет инвестиции как вложение капитала с целью получения прибыли. Объем инвестиций определяет, будет ли страна развиваться и наращивать экспорт или же будет зависимой от других стран и увеличивать зависимость от импорта.

Россия, согласно данным ЮНКТАД, занимает первое место по объему привлекаемых иностранных инвестиций среди стран с переходной экономикой. При этом Россия в 2019 году занимала 21 место в мире по объёму прямых иностранных инвестиций. В 2019 году России удалось привлечь порядка 32 млрд. долларов прямых иностранных инвестиций, что на 140% больше, чем в 2018 году, однако это почти на 40% меньше, чем в 2013 году. В 2020 году ситуация резко ухудшилась, и объем иностранных инвестиций составил 9,7 млрд. долларов [6].

Объем инвестиций в основной капитал в России в 2019 году составил 19,3 трлн. рублей или 286 млрд. долларов, что составляет всего 17% от ВВП [3]. Это ниже общепринятой нормы. Нормой для развивающихся стран и соответственно для их регионов является инвестирование около 24% от ВВП. В последние отчетные 2018 и 2019 годы объем инвестиций в основной капитал от ВВП был около 17%, что является отклонением даже от нормы по меркам развитых стран.

Для того чтобы увеличить объем инвестиций в России, государство проводит инвестиционную политику, которая направлена не только на привлечение иностранных инвестиций, но и на привлечение инвестиций со стороны отечественных компаний. Многие меры поддержки инвесторов в России схожи с применяемыми мерами в других странах.

Рассмотрим российский опыт привлечения инвестиций в экономику. В 2005 году был принят федеральный закон "Об особых экономических зонах в Российской Федерации". За