

**ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА***Долженко Руслан Алексеевич (snurk17@gmail.com)**ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»***Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта № 2014/2-752**

Статья посвящена исследованию системы внутренних коммуникаций организации и её влияния на уровень вовлеченности персонала. В статье приводятся результаты исследования вовлеченности персонала и эффективности каналов внутренних коммуникаций, проведенного в ОАО «Сбербанк России». Даются рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций Банка для повышения уровня вовлеченности персонала компании.

*Ключевые слова:* вовлеченность персонала, факторы вовлеченности персонала, система коммуникаций, коммуникация целей и задач Компании.

В современной экономике для того, чтобы быть эффективной, организация должна реализовывать постоянные, опережающие изменения для выживания на рынке. Усугубляет эту проблему то, что требуемые изменения часто затрагивают рабочие места персонала организации, сужают перспективу жизненного планирования сотрудника, не позволяют ему быть уверенным в завтрашнем дне. Какими бы не были преобразования в организации – осуществлять их в любом случае будут работники, от того, как они относятся к месту своей работы, к той деятельности, которой заняты, будет зависеть успех трансформаций и внедрения инноваций.

В последнее время в качестве ключевого показателя восприятия организации как работодателя изучается вовлеченность сотрудников – ведущие компании мира оценивают не просто удовлетворенность и/или лояльность своих сотрудников, а уровень их вовлеченности. В целом «вовлеченность» можно вслед за сотрудниками британского исследовательского института CIPD обозначить как «концентрацию работника на задаче, удовлетворенность своей ролью, а также приверженность к организации и её целям и ценностям» [1].

Связь вовлеченности сотрудников с эффективностью работы компании подтверждена многолетними исследованиями и практикой применения результатов в сотнях организаций по всему миру [2].

Бесспорным является тот факт, что отношение работников к изменениям в организации во многом зависит от того насколько эффективно до них доводится смысл происходящих изменений, насколько они осведомлены о последствиях преобразований, то есть, от эффективности использования организацией каналов коммуникации.

В данной статье нами сделана попытка консолидировать опыт исследования уровня вовлеченности персонала крупнейшего коммер-

ческого банка страны, а также влияния на него системы коммуникаций компании.

*Сущность вовлеченности персонала и её взаимосвязь с качеством системы коммуникаций в организации*

В нашей работе ключевое внимание будет уделяться феномену «вовлеченности персонала» как индикатора отношения работников к организации и происходящим в ней изменениям в среднесрочной перспективе (2-3 года). Рассмотрим, какими свойствами она обладает, в чем её преимущества перед другими аналогичными показателями.

Согласно точке зрения ряда учёных «вовлеченность персонала» – это в первую очередь предрасположенность человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трёх компонентов: знание, интерес и результативность [3]. Знания о работе, которую работник осуществляет, в сочетании с желанием разбираться в веяниях, быть в курсе нововведений, и очевидной результативностью его работы, как раз и формируют его вовлеченность.

Вовлеченность связана с активным началом отношения работника к организации. Применительно к вовлеченным сотрудникам используются, как правило, глагольные формы (участвовать; заниматься; присоединяться; брать на себя ответственность; быть членом; способствовать; погрузиться в; проявить энтузиазм; проявлять интерес и т.п.). Все эти слова выражают в определённые, активные формы поведения. Поведенческие аспекты являются отражением вовлеченности работника, она определяет и идентифицирует то, что индивид делает, как он себя ведёт, а не то, что он чувствует, какие эмоции испытывает в долгосрочном аспекте деятельности, вне зависимости от изменения внешних обстоятельств.

Важный аспект вовлеченности персонала состоит в том, что она характеризуется количеством физической и психологической энергии, которую работники дополнительно посвя-

щают организационным процессам, не вызванную рациональными предпосылками.

Таким образом, получается, что вовлечённый работник – это тот, кто:

- посвящает значительное количество своего времени и энергии трудовой деятельности в организации;

- активно участвует в различных внутриорганизационных мероприятиях, вступает во внутриорганизационные неформальные объединения;

- тратит своё свободное время, на изучение дополнительных материалов связанных с деятельностью, не только на своём участке работы, но и по смежным направлениям деятельности и в целом по организации;

- активно взаимодействует с представителями других подразделений организации;

- положительно представляет её на внешних мероприятиях, в общении с представителями других организаций, рекомендует компании в качестве хорошего работодателя;

- постоянно придумывает и реализует новые идеи, которые имеют положительный эффект для организации;

- отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб организации;

- позитивно воспринимает происходящие в организации изменения, готов остаться в компании, несмотря на обстоятельства.

С учётом выделенных особенностей нами было сформулировано следующее определение понятия «вовлечённость»: это устойчивый аттитюд, характерных для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительных эффект для организации, находящий своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации.

На вовлечённость влияют различные факторы, которые в совокупности, в случае высокой удовлетворённости у работников, стимулируют эффективную работу персонала на благо Компании.

Можно выделить следующие факторы, каждый из которых вносит вклад в общий уровень вовлечённости персонала:

1. Высшее руководство;
2. Непосредственный руководитель;
3. Уверенность в своей ценности для Компании (гармония личных и корпоративных целей);
4. Возможность самореализации;
5. Система поощрения и вознаграждения;
6. Дополнительные льготы для сотрудников;
7. Организация рабочего процесса;
8. Условия работы;

9. Ценности и имидж организации;

10. Коммуникация целей и задач (качество каналов коммуникации);

11. Команда;

12. Возможность обучения.

Каждый из факторов, с учётом специфики организации и её приоритетов в направлении HR может включать в себя отдельные составляющие.

Одним из факторов, активно влияющих на вовлечённость работников в дела организации, является коммуникация целей и задач компании. Во многом, от того как организована система коммуникаций в организации, зависит в том числе общий уровень вовлечённости персонала. Фактор «Коммуникация целей и задач (качество каналов коммуникации)» включает в себя такие компоненты как:

- Ясное понимание сотрудниками своих целей, задач и ожидаемых результатов;
- Понимание сотрудниками критериев, по которым оценивается его работа;
- Ясное понимание сотрудниками своего вклада в достижение целей Компании;
- Чёткое понимание сотрудниками стратегии и направления развития Компании;
- Оценка работы с помощью критериев, на которых основана стратегия Компании;
- Постановка высоких, но достижимых целей перед сотрудниками.

Рассмотрим результаты проведённого исследования отношения сотрудников к каналам коммуникации в организации, осуществлённого в рамках общего исследования уровня вовлечённости персонала ОАО Сбербанк России. Данное исследование проводится с 2010 года в течение уже 4 лет. В нём ежегодно принимают участие более 100 тысяч респондентов – работников Банка на территории РФ.

Сбербанк России обладает разветвлённой филиальной сетью: в настоящее время в неё входят 17 территориальных банков, каждый из которых включает в себе Головные отделения (ГОСБ) и подчинённые им отделения (ОСБ). Продажи банковских услуг на местах осуществляет около 20 тысяч внутренних структурных подразделений (ВСП) по всей стране (они подчинены ГОСБ и ОСБ).

Сбербанк, являясь крупнейшей отечественной финансовой организацией, реализует значительные трансформации деятельности, многие из которых затрагивают его персонал и могут быть восприняты работниками в отрицательном ключе. В ключе этого, крайне важно эффективно и оперативно доводить суть осуществляемых и предстоящих перемен до сведения работников.

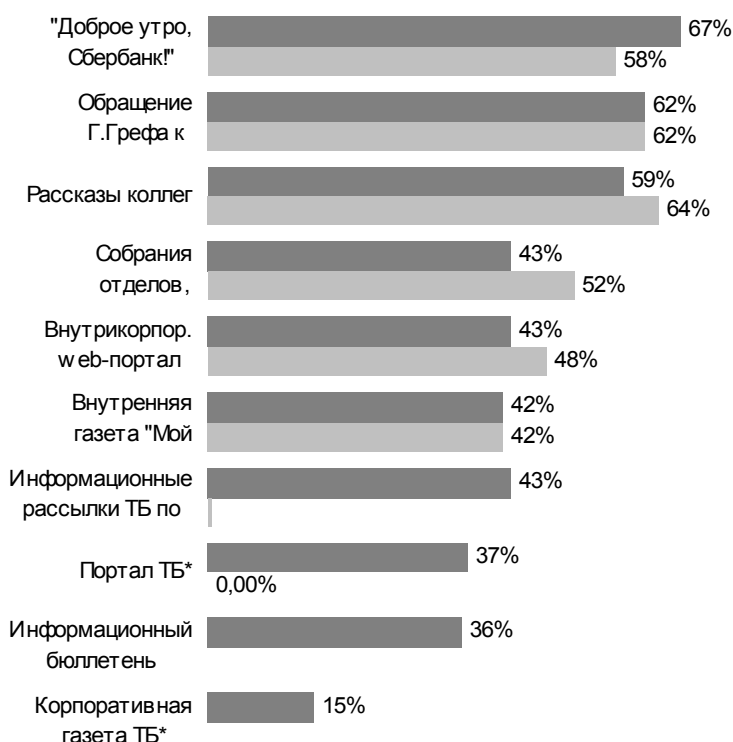
**Исследование отношения работников к системе внутренних коммуникаций в организации**

Индекс вовлеченности персонала в целом по Сбербанку в 2012 году составил 60,1%, в 2013 году – 61,2% (индекс в исследовании был рассчитан, исходя из средних оценок всех ответивших, максимально возможный результат – 100 баллов). Согласно данным референтных исследований, максимальный показатель для финансовых компаний всего мира составляет 72%, минимальный – 58%. На фоне выделенных экстремумов, уровень вовлеченности пер-

сонала Сбербанка можно обозначить как низкий.

Важнейшее значение среди факторов, влияющих на уровень вовлеченности персонала, оказывают каналы коммуникации. Рассмотрим, что показало исследование каналов коммуникации и как сильно они влияют на общий уровень вовлеченности персонала.

В рамках исследования были выявлены следующие особенности трансляции формальной и неформальной информации в Сбербанке (рис. 1, табл. 1).



**Рисунок 1. Пользование каналами внутренней коммуникации**

**Таблица 1**

**Интерес сотрудников к каналам внутренней коммуникации**

	Вызывает интерес	Пользуется доверием	Полезно
Собрания отделов, подразделений	вопрос не задавался	76%	74%
Внутрикорпор. WEB-портал	73%	70%	68%
Обращение Г. Грефа	60%	63%	56%
Внутренняя газета	62%	66%	56%
«Доброе утро, Сбербанк!»	44%	57%	43%

Исследование показало, что официальные каналы информации чаще используются руководителями. Для специалистов, сотрудников массовой профессии и обслуживающего персонала ключевым источником информации о событиях в банке являются рассказы коллег.

Популярность ежедневного обращения «Доброе утро, Сбербанк!» (так называемая «ДУСя» - ежедневные информационные сообщения всем сотрудникам Сбербанка по корпоративной почте) выросла среди сотрудников

всех уровней, за исключением обслуживающего персонала. Пользование же внутрикорпоративным web-порталом снизилось, лишь руководители высшего звена используют данный информационный ресурс на прежнем уровне. Сотрудники банка, за исключением обслуживающего персонала, реже стали получать информацию о событиях в банке из уст коллег, а также по итогам собраний.

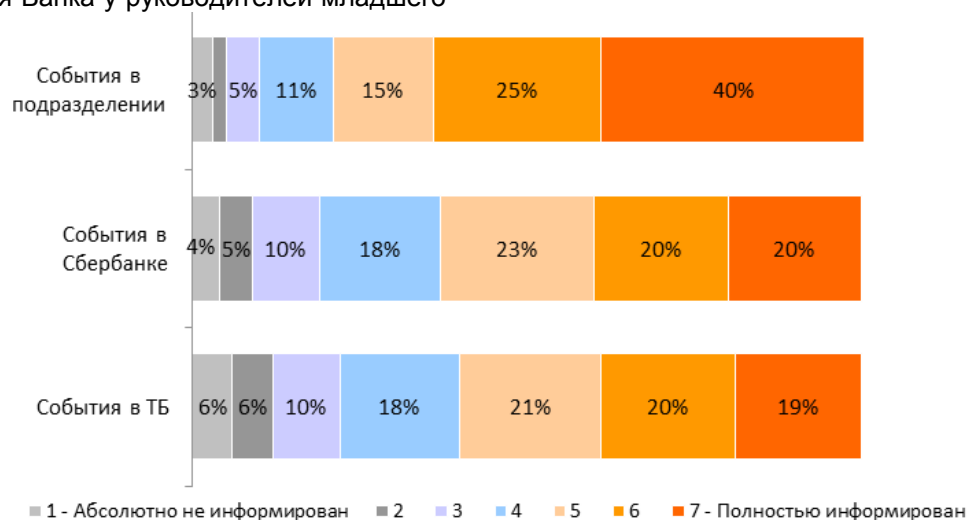
Опрос показал, что руководители высшего звена более остальных сотрудников находят

полезным и актуальным содержание следующих каналов коммуникации: обращение Г. Грефа, внутрикорпоративный web-портал, внутренняя газета, а также газеты, информационные рассылки ТБ. Сотрудники массовой профессии вместе с руководителями высшего звена чаще других отмечают актуальность информации в ежедневном обращении «Доброе утро, Сбербанк!». Информация на портале Территориального Банка (ТБ) более интересна руководителям младшего звена.

Наблюдается рост интереса к обращениям руководителя Банка у руководителей младшего

звена и специалистов. Среди сотрудников всех уровней, за исключением обслуживающего персонала, увеличилась доля находящихся интересным обращение «Доброе утро, Сбербанк!». Руководителям среднего и младшего звена, специалистам и сотрудникам массовой профессии стали менее интересны внутрикорпоративный web-портал и внутренняя газета «Мой Сбербанк».

Данные о субъективной осведомлённости сотрудников о событиях, происходящих в банке, приведены на рисунке 2.



**Рисунок 2. Осведомлённость о событиях, происходящих в банке\***

\* Использовалась 7-балльная шкала оценки (1 – абсолютно не согласен, 7 – полностью согласен). В комментариях использованы суммы ответов (в %% от общего количества) по топ-2 баллам.

Руководители всех уровней больше других ощущают недостаток в обмене опытом и информации о ходе реформирования сети. Руководство высшего и среднего звена также чаще отмечают отсутствие необходимой информации об итогах и анализе пилотных проектов, о работе других подразделений, о международном опыте. Помимо этого информации о достижениях сотрудников значимо чаще не хватает руководителям высшего звена.

Специалисты больше других ощущают недостаток в информации об изменениях, нововведениях и служебной информации для работы. Наравне с руководителями среднего звена они нуждаются в информации о влиянии результатов работы подразделения на личный результат. Сотрудники массовой профессии значимо чаще отмечают недостаток информации о кадровых назначениях и возможностях карьерного роста.

Информации по социальным вопросам чаще не хватает сотрудникам, занимающим не руководящие должности.

Сотрудники ВСП значимо лучше в сравнении с работниками других подразделений осведомлены о событиях как в Сбербанке (45%), так

и в своём Территориальном Банке (45%) и подразделении (69%).

Руководители высшего звена значимо больше других категорий сотрудников осведомлены о том, что происходит в их Территориальном Банке (60%). Руководители среднего звена лучше других информированы о происходящем в их подразделении (88%) и на уровне руководителей высшего звена обладают информацией о том, что происходит в целом в Сбербанке (52% и 59% соответственно).

Пользу от получаемой информации в расширении кругозора, возможности узнавать о достижениях Банка значимо чаще отмечают сотрудники Аппарата Территориального Банка и ГОСБ/ОСБ, видят в ней возможность узнавать о достижениях и позитивном опыте сотрудников (по 48% соответственно). Для сотрудников ВСП в большей степени, чем для других получаемая информация - это источник данных о недочётах и ошибках коллег или Банка в целом (44%) и часто полезная для работы информация (65%).

Придерживаются мнения, что получаемая информация расширяет кругозор в большей степени сотрудники руководящих позиций (высшего звена -63%, среднего – 65% и млад-

шего -62%) и специалисты (64%). Помимо этого среди руководителей любого уровня чаще, чем среди других сотрудников, встречаются те, кто находит информацию полезной для работы (высшего звена -68%, среднего – 65% и младшего -66%). Руководители высшего и среднего звена чаще отмечают возможность узнать через получаемую информацию о достижениях сотрудников и Банка в целом (высшего звена – 65% и 55% соответственно, среднего – 62% и 55% соответственно). Для сотрудников массовой профессии в большей мере, чем для других, польза заключается в получении информации о недочётах и ошибках коллег или Банка в целом (42%).

Бесполезной получаемую информацию, чаще других категорий сотрудников, находят руководители высшего звена (0,64%) и обслуживающий персонал (0,56%).

Как показали результаты исследования, каналы коммуникации, прежде всего, оказывает влияние на восприятие таких факторов, как:

- Высшее руководство Сбербанка;
- Ценности и имидж Банка;
- Коммуникация целей и задач;

Можно также сделать вывод о наличии влияния каналов коммуникации на вовлеченность персонала (табл. 2).

Таблица 2

**Влияние каналов коммуникации на вовлеченность и факторы**

	R <sup>2</sup> *	Обращение к сотрудникам Руководителя Банка	Доброе утро, Сбербанк!	Внутренняя газета «Мой Сбербанк»	Информационный бюллетень «Сбербанк. День за днём»	Газеты, информационные рассылки	Внутрикорпоративный web-портал	Портал ТБ
<b>Влияние на вовлеченность и факторы (значения коэффициентов регрессии)</b>								
<b>Индекс Вовлеченности</b>	<b>0,27</b>	0,17	0,11	0,09	0,09	0,07	0,08	0,06
Высшее руководство Сбербанка	<b>0,34</b>	0,21	0,12	0,10	0,10	0,07	0,08	0,07
Ценности и имидж Банка	<b>0,30</b>	0,16	0,12	0,10	0,09	0,07	0,08	0,07
Коммуникация целей и задач	<b>0,25</b>	0,14	0,10	0,09	0,09	0,07	0,08	0,07
Непосредственный руководитель	<b>0,11</b>	0,07	0,08	0,06	0,06	0,05	0,06	0,05
<b>ОХВАТ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ</b>								
Пользование каналами информации		62%	67%	42%	36%	43%	43%	37%
<b>ИНТЕРЕС К КАНАЛАМ КОММУНИКАЦИИ</b>								
Интерес к каналам коммуникации		48%	38%	39%	35%	41%	51%	51%

\*Значение (R<sup>2</sup>·100) показывает, какой процент дисперсии зависимой переменной объясняется уравнением.

Согласно результатам исследования, Топ 3 канала коммуникации, имеющие наибольшее влияние на Вовлеченность персонала:

1. Ежемесячное обращение к сотрудникам Руководителя Сбербанка (Г.Грефа);
2. Ежедневное обращение «Доброе утро, Сбербанк!»;
3. Внутренняя газета «Мой Сбербанк».

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сделать некоторые выводы:

Индекс вовлеченности сотрудников Сбербанка третий год демонстрирует слабopоложительный рост, что свидетельствует о позитивном тренде в рамках трёхлетнего периода.

Важность факторов с точки зрения их влияния на вовлеченность в целом сохраняется, при этом наблюдается снижение удовлетворенности коммуникациями в организации.

Глубинные исследования причин текучести в ВСП подтверждают выводы опросов и выяв-

ляют также фактор «Внутренние коммуникации» как неудовлетворенный: новые цели и стандарты спускаются вниз без объяснения смысла и целей, «не покупаются» сотрудниками (неотлаженная система внутренних коммуникаций).

*Направления совершенствования системы коммуникации в организации*

Для разработки мероприятий по усилению уровня вовлеченности работников, по каждому из факторов вовлеченности были разработана матрица действий – схема, на которой наглядно представлено расположение составляющих фактора в зависимости от их влияния на вовлеченность. Образец матрицы действий приведен на рисунке 3. Вертикальная ось на Матрице демонстрирует вклад факторов и отдельных составляющих факторов в вовлеченность, горизонтальная ось на Матрице показывает, насколько высока в настоящее время степень

удовлетворённости сотрудников организации данным фактором (или его составляющими).

В ходе опроса сотрудников Банка выявлялась степень удовлетворённости по каждой составляющей данного фактора, что позволило выяснить не только расположение самого фактора на Матрице действий, но и детализировать и приоритезировать конкретные действия, которые позволят сделать данный фактор эффективным мотиватором для сотрудников Банка.

Матрица действий по фактору «Коммуникация целей и задач», сформированная по результатам исследования системы коммуникации в Сбербанке, представлена на рисунке 4.

Сотрудники Сбербанка в целом показывают высокую степень удовлетворённости тем, как в Банке коммуницируются цели и задачи – это преимущества Сбербанка как работодателя: у сотрудников есть чёткое понимание своих задач, ожидаемых результатов и критериев, по которым работа будет оценена.



Рисунок 3. Структура матрицы действий



Рисунок 4. Матрица действий: коммуникация целей и задач

В рамках данной матрицы были разработаны следующие направления улучшений системы коммуникаций в Сбербанке:

А) Использование «Гемба» на постоянной основе. «Гемба» - японский термин, означающий место, где формируется продукция или предоставляются услуги, где продукту (услуге) добавляется потребительская ценность [4]. «Гемба» – это посещение руководителем внутренних структурных подразделений организации на постоянной основе, предполагающее непосредственные контакты с работающими в них людьми.

Последовательность шагов при реализации «Гемба» выглядит следующим образом (рис. 5).

Цель «Гемба» - это поиск проблем и их решений, изучение существующей проблемы и поиск решений, саморазвитие и реализация новых проектов, общение с персоналом на местах, трансляция работникам ценности эффективной работы.

Реализация «Гемба» позволит:

- Получение руководителями реальной информации о процессах и проблемах в посещаемых подразделениях;
- Развитие подхода по принятию руководителями правильных и безотлагательных решений на основе реальных фактов и собственного опыта;
- Развитие клиентоориентированности через изучение «голоса клиента»;
- Вовлечение руководителей и сотрудников в систему непрерывных улучшений;
- Выявление участниками Программы проблем в деятельности посещаемых подразделений Банка и истинных причин их возникновения;
- Разработка и внедрение решений, направленных на устранение и предотвращение обнаруженных проблем;
- Организация эффективного взаимодействия подразделений Банка.



Рисунок 5. Последовательность действий руководителя при реализации «Гемба»

Б) Развитие и усиление функции внутренних и внешних коммуникаций. Расширение возможностей для общения коллективов с представителями высшего руководства: очные встречи, канал для обращений сотрудников. Создание целенаправленного плана коммуникаций руководства с сотрудниками, в том числе ориентируясь на лучшую практику в Территориальном Банке, продемонстрировавших высокую степень удовлетворённости.

В рамках данного направления одним из самых простых инструментов совершенствования системы коммуникации является Открытие линии доверия для работников компании. Она может быть реализована в виде:

- создания специального почтового ящика, на который работник может написать своё обращение либо вопрос;

- организации возможности для работников прийти на личный приём к руководителю в спе-

циально отведённое для этого время;

- использование менеджерами всех уровней инструментов управления эффективностью деятельности, системы сбалансированных показателей, обратной связи и т.д.;

- при наличии технической возможности, реализации ежегодных онлайн-обращений руководителя к персоналу организации, ответов на собранные от работников вопросы и др.

Данные мероприятия позволяют не только получить обратную связь от персонала, но и при возникновении проблем, принять участие в их разрешении с вовлечением в процесс всех заинтересованных работников, повысить уровень их соучастия

В) Целенаправленная коммуникация «необратимости изменений»: мы закладываем улучшения на годы, вне зависимости от внешних факторов или возможной смены руководства.

Акцент на выгодах для сотрудников (стабильность, оптимизация условий труда и т.д.).

Г) Целенаправленная работа над имиджем представителей высшего руководства при коммуникации с сотрудниками (как часть трансформации Корпоративной культуры).

Таков основной набор предложений сформированных по результатам исследования уровня вовлеченности персонала Сбербанка и влияния на него каналов коммуникации Компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что на вовлеченность персонала большое влияние оказывает качество каналов коммуникации в Компании. От того насколько эффективно будут построены каналы коммуникации, насколько ясны и понятны будут цели и задачи для работников, во многом будет зависеть их отношение к реализуемым изменениям, уровень их вовлеченности.

Исследование факторов влияющих на уровень вовлеченности персонала – ключевая задача компании, нацеленной на реализацию изменений деятельности и экономический успех. Какими бы не были преобразования в организации – осуществлять их в любом случае будут работники, от того, как они относятся к месту своей работы, к той деятельности, которой за-

няты, будет зависеть успех трансформаций и внедрения инноваций.

У любой организации есть доступ к значительному набору средств и ресурсов, с помощью которых можно воздействовать на вовлеченность персонала, однако до сих пор у многих из них нет понимания, как управлять этим показателем, как безболезненно доводить до сведения работников информацию о реализуемых в организации изменениях. Мы надеемся, что опыт, изложенный в статье, поможет вашей компании справиться с этой задачей.

#### Литература

1. Царенко С. Увлечение вовлечение: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? / Кадровик.ру, 2012, №6
2. Corporate Executive Board. 2010. The role of employee engagement in the return to growth. Bloomberg Businessweek (August)
3. Verba S., Kay S., Henry E. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 1995., с. 343–344
4. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 346 с.

УДК 336.645

### ОБЗОР ОБЩИХ ТЕНДЕНЦИЙ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ И СТРОИТЕЛЬСТВА В СТРАНАХ БРИК ВО ВРЕМЯ ГЛОБАЛЬНОГО КРИЗИСА И ЭКОНОМИЧЕСКОГО СПАДА

*Карякин Александр Михайлович*

*Березка Виталий Викторович*

*ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет»*

*Долсак Вольфганг*

*DSI Underground Systems, Inc. (США)*

*Волькенштейн Петер*

*ARDEX Baustoff GmbH (Австрия)*

Представлен аналитический обзор текущего состояния и тенденций развития инвестиционно-строительного сектора развивающихся стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) в период после глобального финансового кризиса и экономической рецессии, проведен укрупнённый сравнительный анализ и выявлены ключевые направления капитальных вложений рассмотренных стран.

**Ключевые слова:** инвестиционно-строительная деятельность, страны БРИК, инфраструктурные инвестиции, индекс глобальной конкурентоспособности, крупнейшие мировые подрядные организации.

Почти шесть лет прошло с тех пор, как разразился глобальный финансовый кризис, крупнейший в мировой экономике, но все еще остается неопределенность в экономических прогнозах и открытыми ряд вопросов относительно дальнейшего развития. Капитальные вложения (инвестиции в основные средства) являются одним из важных индикаторов экономического благополучия национальной экономики, а строительство является ключевой областью частной и государственной инвестиционной деятельности.

Данная статья предлагает ретроспективный обзор строительной отрасли стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) за последнее десятилетие. Были определены несколько общих тенденций, ведущих к разным предположениям в отношении того, как эти развивающиеся страны могли бы преодолеть текущий спад. Ключевые индикаторы с фокусом на инвестиции в основной капитал и строительство каждой из стран, будут представлены и дополнены кратким обзором текущих и будущих мегапроектов, а также фактами и заключительными выводами.