

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджмента

# **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА**

**Сборник материалов, подготовленных в рамках  
научно-исследовательской работы студентов  
направления «Менеджмент»**

Бишкек 2021

УДК [33+005](082)

ББК

А 43

**Под общей редакцией**

*А.А. Рахманалиевой*, канд. экон. наук,  
доцента КРСУ им. Б.Н. Ельцина

**Рецензенты:**

*М.О. Аманалиева*, канд. экон. наук, доцент КЭУ им. М. Рыскулбекова,  
*А.Н. Бигалиева*, канд. экон. наук, доцент КЭУ им. М. Рыскулбекова,  
*О.Г. Романович*, канд. экон. наук, доцент КРСУ им. Б.Н. Ельцина

Рекомендовано к изданию кафедрой менеджмента  
экономического факультета КРСУ им. Б.Н. Ельцина

А 43 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА: сб. материалов, подготовленных в рамках  
научно-исследовательской работы студентов направления «Менеджмент» / под общ. ред. А.А. Рахманалиевой. – Бишкек: Изд-во КРСУ, 2021. – 156 с.

Сборник материалов посвящен наиболее интересным с практической точки зрения аспектам управления предприятиями и организациями республики в сфере общего и функционального менеджмента, управления маркетингом, менеджмента качества и др.

Данные исследования были проведены студентами в рамках учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, охватывающей углубленное изучение отдельных тем и вопросов учебных дисциплин, написание выпускных квалификационных работ и магистерских диссертаций. Представленные в сборнике материалы стали итогом совместной исследовательской работы студентов и их научных руководителей – преподавателей кафедры менеджмента. В ряде статей предложены практические рекомендации по решению управленческих задач на уровне отдельных предприятий республики.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Илья Агеев.</b> Lifelong learning: требование времени и влияние на современный бизнес.....	4
<b>Айгерим Алыбекова.</b> Модификация международного гостиничного бизнеса в период COVID-19: новые риски и возможности на примере гостиничных компаний.....	14
<b>Елена Ференц.</b> Обзор современных факторов и тенденций развития потребительского рынка.....	31
<b>Ольга Тен.</b> Влияние новой технологической парадигмы (Индустрия 4.0) на развитие бизнеса.....	44
<b>Аделя Нурдунова.</b> Гендерное измерение современного бизнеса.....	56
<b>Бермет Артурова.</b> Экологически ответственный бизнес: новое требование и конкурентное преимущество.....	70
<b>Сабина Эрху.</b> Информационная революция.....	82
<b>Ванесса Ткаченко.</b> Развитие проект-менеджмента в России.....	91
<b>Ангелина Ткаченко.</b> Сравнительный анализ деловых культур. Арабский кластер.....	103
<b>Айчолпон Нарматова.</b> Туристический рынок Кыргызской Республики: тенденции его развития.....	113
<b>Мээрим Турганбаева.</b> Вопросы социально-экономической целесообразности диверсификации предприятий малого и среднего предпринимательства.....	125
<b>Арина Илюшина.</b> Сравнительный анализ деловых культур. Романский кластер.....	137
<b>Милана Ким.</b> Влияние COVID-19 на Кыргызстан.....	147



**Агеев Илья,  
магистрант  
I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. техн. наук, доцент  
Н.П. Жилкина**

## **LIFELONG LEARNING: ТРЕБОВАНИЕ ВРЕМЕНИ И ВЛИЯНИЕ НА СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС**

В статье рассматривается концепция lifelong learning и ее место в современном мире. Приводятся данные опроса управленцев – представителей крупного и малого бизнеса Кыргызской Республики и сферы образования.

**Ключевые слова:** lifelong learning; непрерывное обучение; устойчивое развитие; ЦУР.

«Век живи – век учись»<sup>1</sup>.

Развитие технологий и сокращение жизненного цикла профессий, изменение их структуры привели к устареванию классической модели образования «школа – вуз». Ей на смену пришла концепция lifelong learning (LLL) – непрерывного обучения в течение всей жизни. Концепция возникла ещё в 60-х годах прошлого века на Западе и сейчас стала одним из трендов обучения будущего. К тому же ЮНЕСКО было предложено комплексное

<sup>1</sup> Оригинальная версия: «Век живи – век учись тому, как следует жить» (Луций Анней Сенека – римский писатель, поэт, философ, политик; 4 г. до н. э. – 65 г. н. э.).

видение образования, основанное на двух ключевых парадигмах: обучении в течение всей жизни и четырёх столпах обучения: научиться познавать; научиться делать; научиться жить вместе; научиться быть.

Во времена СССР полученное в вузе образование гарантировало трудоустройство и работу по специальности в течение всей жизни, зачастую в одном месте. Начиная с XXI века продвинутые HR-специалисты перестали ограничиваться лишь функциями по отбору, приёму на работу и расстановкой кадров. В их круг обязанностей стал входить и вопрос обучения своих сотрудников как силами компании, так и с привлечением сторонних организаций.

Современный мир требует оперативной реакции на происходящие изменения, выражающейся в постоянном получении новых знаний и компетенций. Концепция LLL – это добровольно выбранный путь саморазвития, это не про «должен сделать», а про «хочу стать лучше, успешнее, конкурентоспособнее на рынке труда». Причём «непрерывное обучение» может начинаться с самого детства.

В рамках нашей работы сделана попытка изучить данный вопрос с двух точек зрения: как работодатель откликается на этот вызов настоящего времени и как сфера образования перестраивает свои подходы и программы в соответствии с новыми требованиями.

Был проведён опрос, в котором приняли участие управленцы разных уровней и сфер: представители крупного и малого бизнеса и сферы высшего образования Кыргызской Республики.

Структура респондентов приведена на рисунках 1–4.

В гендерном разрезе 37 % респондентов – мужчины, 63 % – женщины. Из них основная доля (37 %) – респонденты в возрасте 41–50 лет; 100 % опрошенных имеют высшее образование на уровне специалитета/магистратуры, при этом 25 % имеют учёную степень и 13 % – степень MBA (не связана с базовым техническим высшим образованием). Большинство респондентов являются менеджерами высшего звена (62,5 %). В основном деятельность респондентов связана с маркетингом и продажами (62,5 %), в сферах консалтинга, туризма и образования занято равное количество опрошенных (по 12,5 %).

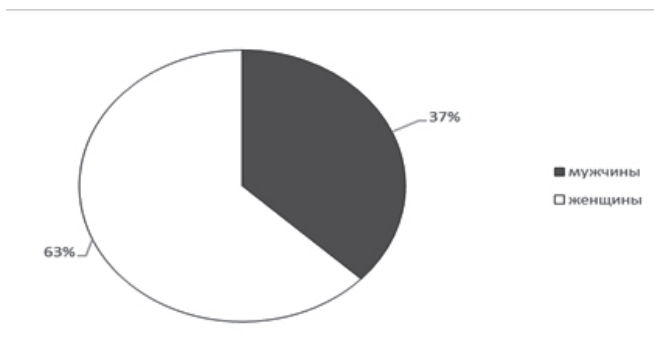


Рисунок 1 – Распределение респондентов по полу

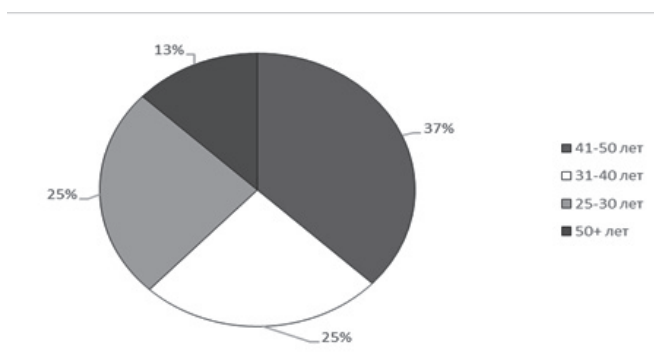


Рисунок 2 – Распределение респондентов по возрасту

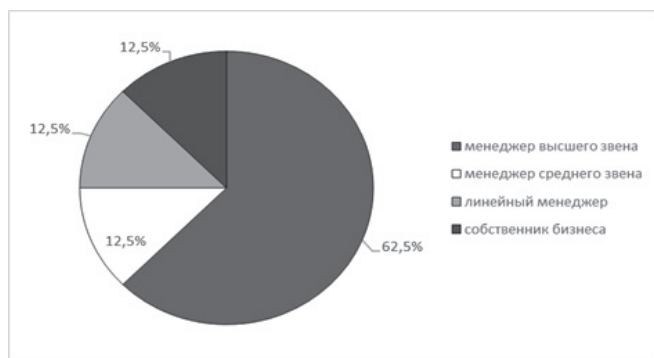


Рисунок 3 – Распределение респондентов по уровню управления

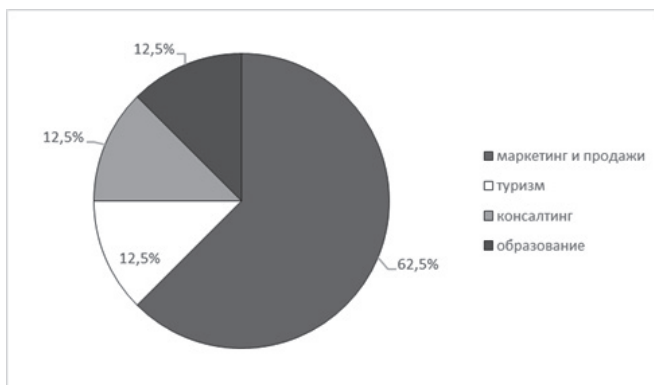


Рисунок 4 – Распределение респондентов по направлениям деятельности

Респонденты должны были ответить на четыре вопроса. Метод сбора информации – электронная почта или WhatsApp. Вид исследования – количественное исследование, вид вопросов – открытый. Ответы респондентов будут представлены в обобщенно-консолидированном виде.

*Вопрос 1. Считаете ли Вы, что знания, получаемые студентом в вузе, становятся неактуальными к моменту его окончания? (рисунок 5).*

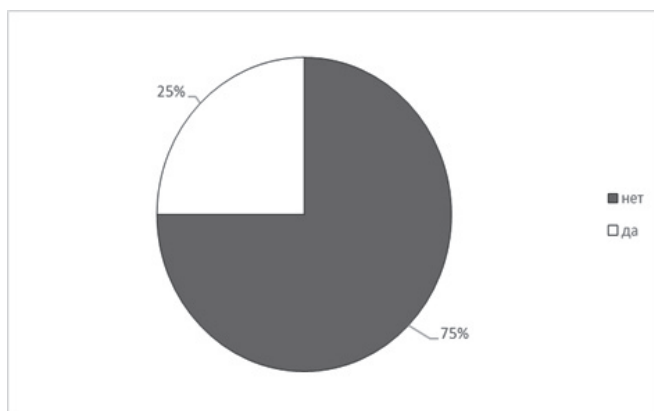


Рисунок 5 – Распределение ответов респондентов на первый вопрос

Как видно из ответов респондентов, большинство (75 %) не согласны с мыслью об устаревании знаний, полученных студентом в вузе к моменту его окончания; 25 % в целом согласны с данным утверждением, причём это респонденты младше 30 лет.

Большинство респондентов считают, что знания студентов актуальны вплоть до конца обучения в университете и что в начале своей карьеры эти знания являются базой, от которой отталкивается молодой сотрудник. «В процессе обучения в вузе студент получает основные теоретические и методические знания, которые не устаревают и актуальны в практической деятельности. Устаревают методологии, которые вполне можно актуализировать в ходе практической работы. Университет даёт ядро в понимании собственной профессии, в изучении её азов. В университете – изобилие предметов, не каждый из которых может пригодиться в будущей деятельности. Много зависит от самого студента и его заинтересованности в изучении дисциплины. Если по окончании университета студент будет обновлять и подкреплять свои знания, то его информация будет актуальной». При этом стоит отметить, что эти ответы принадлежат респондентам старше 30 лет, в том числе в эту группу входит и ответ руководителя, работающего в сфере высшего образования: «работодатели-“практики” как раз и нуждаются именно в “академических” знаниях, т. е. той самой теории, в которой написано, как это должно быть, и аккумулированы best practices, изложенные как раз в классических учебниках, например, по менеджменту, маркетингу».

Опрошенные в возрасте до 30 лет поясняют, что «различные отрасли развиваются с разной скоростью, особенно в сфере информационных технологий и в смежных сферах, также большинство студентов оторваны от современных реалий ввиду недостаточной практики».

В целом респонденты считают классическое образование необходимым и актуальным, при этом отмечают, что практические навыки студентов «на выходе» не всегда достаточны.

*Вопрос 2. Считаете ли Вы, что, кроме приобретаемых знаний и опыта в процессе работы, необходимо также получать дополнительные знания извне: курсы, тренинги и т. п.? (рисунок 6).*

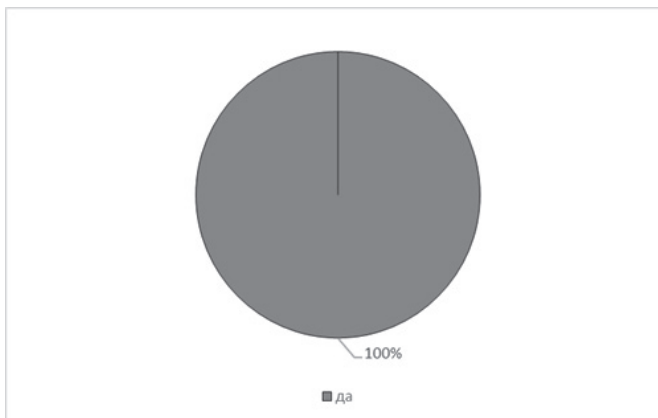


Рисунок 6 – Распределение ответов респондентов на второй вопрос

«Прохождение курсов, посещение семинаров и прочего – необходимость для человека, стремящегося развиваться в своей профессии» – все респонденты (100 %) отмечают необходимость прохождения курсов или тренингов – как по собственной инициативе, так и по направлению компании.

Представители сферы бизнеса солидарны в своих ответах: «В процессе работы возникают вопросы и проблемы, эффективно решать которые возможно только при получении дополнительных специальных знаний и навыков. Если сотрудник работает только в рамках своей деятельности, то он является узким специалистом и мастером своего дела, но как только от него требуется решение задачи, не связанной с его повседневной рутинной, возникают проблемы». Им вторит и представитель сферы образования: «Кроме повышения квалификации непосредственно в педагогической деятельности, нужно постоянно совершенствовать свои навыки и в профессии, связанной с профилем преподаваемых дисциплин. Нередки ситуации, когда студенты становятся гораздо подкованнее в практических вопросах, нежели преподаватель».

Но получаемые новые знания не должны быть «лишь бы», а дополнять уже имеющуюся базу или развиваться в смежных с основным видом деятельности направлениях.

Вопрос 3. Лично Вы в какой сфере проводили «апгрейд» собственных компетенций в последнее время? (рисунок 7).

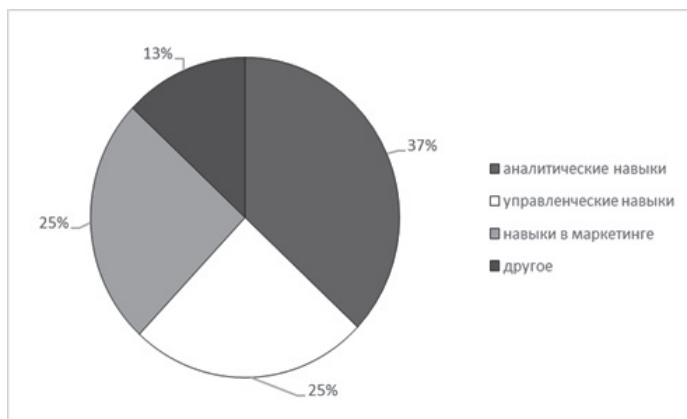


Рисунок 7 – Распределение ответов респондентов на третий вопрос

Из ответов респондентов можно консолидировать направления курсов и тренингов, необходимых «маркетолого-аналитико-управляющему». Прежде всего, это «прокачка» аналитических навыков (37 %): изучение новых методик и инструментов проведения исследований и обработки данных, проведение онлайн-опросов с помощью сервисов Google Forms и Testograf.ru, проведение фокус-групповых дискуссий в онлайн-формате на различных платформах, тренинг по обработке данных, SPSS Statistics (продвинутый курс), VBA Excel (использование макросов для упрощения работы в Excel, продвинутый курс SEO, навыки формирования комплекса индикаторов для мониторинга любого оцениваемого объекта. Следующей по значимости стала «прокачка» управленческих навыков: эффективное управление проектами и командой; стратегическое планирование; навыки публичных выступлений, специализированный курс подготовки персонала «Управление изменениями (системы качества)», а также навыков в сфере маркетинга (co-packing, SMM-продвижение, презентации нового продукта в сфере туризма, применение digital-технологий в современной торговле), что занимает

в ответах респондентов по 25 %. На долю «другое» (анализ государственного бюджета; финансовое моделирование, английский язык) приходится 13 % ответов респондентов.

Результаты опроса показали, что респонденты достаточно много внимания уделяют дополнительному образованию и связывают его с ростом своего профессионального уровня, они планируют и дальше продолжать обучение.

*Вопрос 4. Поясните свою позицию к концепции lifelong learning – непрерывного обучения в течение всей жизни (рисунок 8).*

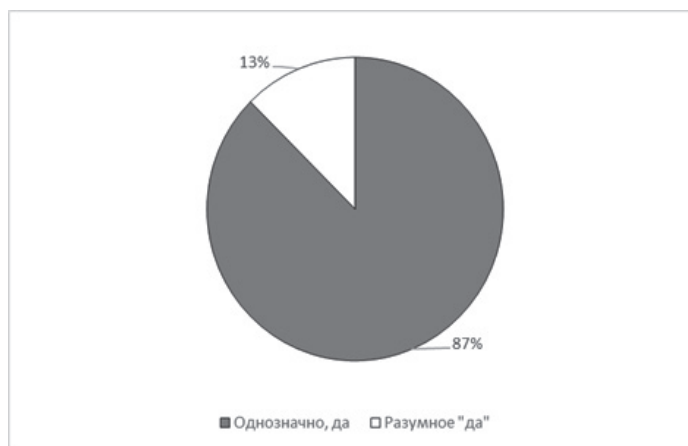


Рисунок 8 – Распределение ответов респондентов на четвертый вопрос

Все респонденты поддерживают идею получения образования всю жизнь. При этом 87 % – безоговорочно, отмечая исключительно положительное влияние его на все сферы жизни человека: «Хочешь быть успешным – постоянно учишься новому!», «Считаю концепцию lifelong learning необходимостью и данностью в современной профессиональной деятельности», «Lifelong learning – это замечательная концепция не только в профессиональной сфере, но и для повседневной жизни. В современных реалиях, в период замещения человеческого труда искусственным интеллектом, постоянное совершенствование своих знаний и навыков – это единственная возможность быть конкурентоспособным

специалистом», «Это уже стало необходимостью в современных условиях, новые знания делают тебя увереннее и позволяют наслаждаться жизнью в полной мере. А иначе – стагнация, шаблонность мышления, рутина». И 13 % респондентов призывают быть разумными, говоря о концепции lifelong learning: «Получение нескольких высших образований, как поступают сейчас многие молодые специалисты, считаю бесполезным и отражающим отсутствие единой цели в их развитии. Концепция lifelong learning эффективна в том случае, если специалист целенаправленно повышает свои знания, осваивает новые технологии и получает практические навыки, касающиеся своей сферы деятельности. Тогда непрерывное обучение актуализирует имеющуюся базу знаний и повышает эффективность работы специалиста».

Может показаться странным, что управленцы, уже стоящие во главе компании или руководящие важными направлениями деятельности и многого добившиеся в жизни, продолжают учиться. Причины респонденты называли разные: стремительно меняющиеся технологии не дают возможности расслабиться, сегодня ты ещё в тренде, а завтра перестаёшь понимать, что происходит на рынке; современный бизнес – уже не моно-, а часто симбиоз нескольких направлений, и конкурентоспособная идея начинает носить междисциплинарный формат, особенно проникновение цифровых решений во все сферы, а также овладение soft skills (это и подтверждают ответы на третий вопрос респондентов, где указана последняя «прокачка» их компетенций); возможность завязать новые знакомства (нетворкинг), взглянуть на свой бизнес, работу другими глазами.

Сфера образования отреагировала на вызов времени внедрением онлайн-образования, кроме прочего потребовавшим создание определённых условий и инфраструктуры для организации процесса обучения.

Пандемия COVID-19 сделала актуальным получение образования в режиме онлайн не только в диджитал- и IT-сферах, но и в овладении управленческими навыками, в изучении иностранных языков, в освоении цифровых навыков преподавателей, в том числе и классических университетов, всех возрастов по всему миру. До 2020 года об онлайн-образовании знали немногие,

в основном те, кому это было действительно необходимо: например, студенты уже использовали дистанционные образовательные технологии в вузах (так, в КРСУ внедрена система Canvas (<https://canvas.krsu.edu.kg>) или массовые открытые онлайн-курсы (например, Coursera (<https://www.coursera.org>), известный университет интернет-профессий «Нетология» (<https://netology.ru/>), школа английского языка Skyeng (<https://skyeng.ru/>) и др. Пандемия стала стимулом развития онлайн-образования и концепции LLL: многие люди смогли в связи с появлением свободного времени наконец заняться самообразованием, также некоторые онлайн-платформы стали бесплатными в этот период, что привлекло многих.

Как говорится на сайте РБК, «что касается вузов, уже в скором будущем их задача может измениться: вместо того, чтобы обучать какой-то специальности, они будут давать навыки поиска и обработки информации, творческого мышления, проектной работы и презентации своих идей. Обязанности по обучению конкретным профессиям перейдут образовательным онлайн-проектам, более гибким и в большей степени способным подстроиться под постоянно меняющийся ландшафт рынка. Потеря интереса работодателей к диплому вуза заметна уже сейчас: так, по данным ВЦИОМ, в 2019 году 47 % россиян не работали по специальности, а портал Superjob в прошлом году убрал из анкет графу “Образование”» [1].

Подводя итоги, отметим, что возможности для образования с каждым днём все шире. Lifelong learning становится неотъемлемой частью жизни многих людей. Ещё немного – и привычка учиться окажется для большинства повседневной.

### **Литература**

1. Официальный сайт РБК [Электронный ресурс]. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5eb9cc339a79471380ca55f9> (дата обращения: 25.03.2021)

### **References**

1. Oficial'nyj sajt RBK [Jelektronnyj resurs]. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5eb9cc339a79471380ca55f9> (data obrashhenija: 25.03.2021)



**Алыбекова Айгерим,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
Е.Н. Сомов**

## **МОДИФИКАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В ПЕРИОД COVID-19: НОВЫЕ РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПАНИЙ**

В статье рассмотрены основные направления адаптации мировой индустрии гостеприимства к новым реалиям в условиях пандемии COVID-19. Используя методологию системного подхода, авторы статьи применили в исследованиях модель SAGE Distance Framework. В статье введен новый неконтролируемый элемент внешней среды гостиничного бизнеса – пандемический риск. Опираясь на рыночные данные по гостиничной индустрии, представленные компанией STR в ноябре 2020 года, авторы выделили существенные тенденции, которые в период пандемии будут влиять на структуру гостиничного рынка и дальнейшую модификацию международного гостиничного бизнеса. Авторы приходят

к выводу, что в рамках выявленных тенденций приоритетным решением международной туристической и гостиничной отрасли разных стран из кризиса будет развитие внутреннего туризма. Этот процесс займет определенный период времени и потребует разноплановых стимулирующих мер при активном частно-государственном партнерстве.

**Ключевые слова:** мировая индустрия гостеприимства; глобальные тенденции в эпоху COVID-19; пандемический риск; модель CAGE Distance Framework; устойчивое развитие.

Одной из первых отраслей, серьезно пострадавшей от COVID-19, стал гостиничный бизнес. Многие отели и гостиницы не выдержали условий и закрылись. Гостиничным компаниям пришлось приспособливаться и решать, как действовать в новой реальности, созданной пандемией.

Если раньше индустрия гостеприимства прогрессировала за счет верности и доверия клиентов, приверженности сотрудников и безупречного состояния гостиничных предприятий, то во время пандемии COVID-19 им пришлось столкнуться с более серьезной задачей, связанной со всеми этими аспектами: как создать доверие клиентов и сотрудников к эпидемиологической безопасности услуг, как содействовать мотивации сотрудников в условиях экономического хаоса, как поддерживать операционные стандарты гостиничного предприятия при сохранении требований социального дистанцирования.

Кризис, вызванный COVID-19, показал важность и способность международного гостиничного бизнеса адаптироваться к новым условиям для дальнейшего развития. Мировая индустрия гостеприимства продемонстрировала, что гостиничные предприятия могут быстро изменить свои обычные операции и активности, чтобы модифицировать отели в больницы, карантинные центры, приюты для бездомных, офисы, как мы видим на примере компаний Hilton, IHG Group, Marriott International, NH Hotel Group, Wyndham Hotels & Resorts, а также многих небольших отелей по всему миру.

После этого кризиса индустрия гостеприимства будет играть очень важную роль в восстановлении жизни в местных сооб-

ществах. Миллионы людей останутся без работы, что приведет к высокому риску бедности и эксплуатации. По мере того, как мировая индустрия гостеприимства начнет восстанавливаться, гостиничный бизнес сможет предложить столь необходимые рабочие места, а также обеспечить снижение риска неэтичной практики найма в цепочках поставок рабочей силы, который может возникнуть в результате повышенной уязвимости людей.

За сравнительно короткий промежуток времени международный гостиничный бизнес продемонстрировал, чего можно достичь за счет оперативной гибкости и расширения партнерства между правительством, частным сектором, некоммерческими организациями и общественностью. После кризиса необходимо стремиться использовать эти уроки в глобальном подходе к устойчивому развитию.

### *Методология исследования*

В своем исследовании мы опирались на диалектический метод как на всеобщий метод научного исследования, потому что он показывает общие законы развития и познания всех явлений действительности. Нами также были применены специальные методы научного познания, логически подчиненные диалектическому методу и сформулированные в результате практической деятельности: изучение ретроспективного опыта работы гостиничных компаний с точки зрения требований глобального развития индустрии гостеприимства, маркетинговый анализ международного гостиничного рынка и его сегментов, контент-анализ и др.

Настоящее исследование направлено на осмысление проведенных исследований по теме индустрии гостеприимства перед лицом пандемии COVID-19, выяснение текущего положения в мировой индустрии гостеприимства, а также рисков, возможностей и последствий кризиса, вызванного COVID-19. Систематический обзор современной научной и практической литературы по теме исследования призван определить изыскания, посвященные индустрии гостеприимства в период пандемии COVID-19. Основная цель систематического обзора состоит в том, чтобы выявить, обобщить и проанализировать результаты всех соответствующих отдельных исследований, в которых рассматриваются

определенные исследовательские вопросы по теме настоящей статьи.

Авторами решались прикладные задачи поискового характера, которые состоят в исследовании и объяснении процессов, происходящих в международном гостиничном бизнесе в период пандемии COVID-19. Это необходимо для выявления причинно-следственных связей и обоснования последствий влияния пандемии COVID-19 для развития мировой индустрии гостеприимства.

### ***Результаты исследований***

Происходящие в мировой гостиничной индустрии изменения в собственности и управлении отелями, рост и развитие систем онлайн-бронирования, распространение альтернативных вариантов проживания изменили ландшафт гостеприимства, внося новые особенности в отрасль. Последние несколько лет в развитии международного гостиничного бизнеса были отмечены усилением роли глобализации и вместе с тем фокусированием на кросс-культурных особенностях ведения бизнеса. По мнению Панкаджа Гемавата (Pankaj Ghemawat), профессора Университета Наварры – бизнес-школы IESE в Барселоне, с развитием глобализации все более существенную роль играют различия между разными странами и культурами. При развитии международного бизнеса и экспансии в другие страны и регионы ключевыми параметрами (или различиями) являются культурные, административные, географические, экономические. Эти параметры были введены П. Гемаватом в модели CAGE Distance Framework (система расстояний CAGE определяет культурные (Cultural), административные (Administrative), географические (Geographic) и экономические (Economic) различия или расстояния между странами, которые компании должны учитывать при разработке международных стратегий) [1]. Эту систему также можно использовать для понимания моделей потоков торговли, капитала, информации и людей. Модель CAGE Distance Framework также позволяет выявить истинные и ложные сходства и различия между странами. Так, например, в России уже в 2021 году появится первая роботизированная гостиница, которая будет построена на территории

экономической зоны «Иннополис». Отель будет функционировать как единый комплекс искусственного интеллекта, анализирующего предпочтения гостей, и человеческий персонал практически полностью будет заменен роботами. В будущем такие гостиницы планируется построить в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, а после распространить технологии на всю гостиничную отрасль [2].

В Японии, некоторых странах Юго-Восточной Азии (Сингапуре, Индонезии, Малайзии) подобное развитие технологий ожидаемо и в целом хорошо воспринимается в сфере услуг, неразрывно связанной ранее с «человеческим фактором» – риском нарушения баланса ожиданий и разрешений клиентов из-за непостоянства уровня качества. В некоторых же странах, и особенно на предприятиях класса «люкс», наблюдается отторжение подобных технологических инноваций, и к УТП многих международных люксовых гостиничных групп в Европе и США относят именно персонал, который проходит многочисленные тренинги по сервису и клиентоориентированности [3]. Например, философия компании Ritz Carlton строилась на знаменитых «Двенадцати заповедях сервиса», которые базируются на многолетнем обучении и развитии лояльного персонала.

Глобализация гостиничного бизнеса, развитие международного маркетинга и наращивание конкурентных компетенций международными гостиничными группами в разных сферах развития бизнеса (диджитализация маркетинговых технологий, кастомизированное управление базами данных и программами лояльности и т. д. [4] привели к увеличению количества сделок слияний и поглощений. Крупные международные гостиничные группы приобретали известные локальные бренды, независимые отели также присоединялись к различным ассоциациям отелей или софт-брендам, позволяющим отелям сохранять операционную независимость, однако предоставляющим возможности участия в глобальных программах развития продаж в разных сегментах бизнеса, интернет-маркетинга и продвижения, увеличивая эффективность бизнеса за счет синергетического эффекта.

Так, в рамках договора о стратегическом партнерстве между

гостиничными группами Accor и Banyan Tree обе гостиничные группы будут совместно заниматься развитием и управлением отелями Banyan Tree по всему миру. Также гостиничная группа Banyan Tree получила доступ к международной сети бронирования и продаж Accor Hotels и программе лояльности Le Club Accor Hotels. По мнению Хо Квон Пинг, председателя совета директоров Banyan Tree, «стратегический союз с Accor Hotels позволяет азиатскому гостиничному холдингу остаться независимой компанией, самостоятельно осуществляющей управление, но вместе с тем позволит ускорить и расширить масштаб расширения сети по всему миру», а по мнению Себастьян Базин, CEO Accor Hotels, «участие в управлении и развитии такого быстро растущего и лидирующего в сегменте “люкс” в Азии холдинга, как холдинг Banyan Tree, позволит Accor упрочить лидерство в сегменте люксовых отелей» [5].

В соответствии с моделью международной бизнес-среды гостиничное предприятие находится как во внутренней среде бизнеса, так и во внешней, схема приведена на рисунке 1 [6].

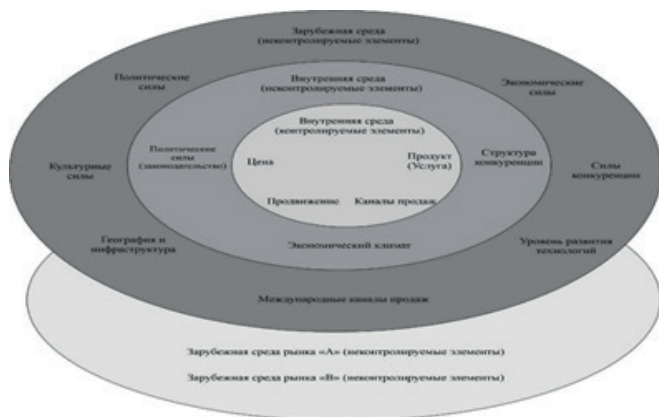


Рисунок 1 – Международная среда гостиничного бизнеса: контролируемые и неконтролируемые элементы в эпоху COVID-19<sup>1</sup>

Внутренняя среда бизнеса связана прежде всего с маркетинг-миксом, контролируруемыми элементами маркетинга пред-

<sup>1</sup> Разработано авторами.

приятия, такими как цена, продвижение, продукт (услуга), каналы дистрибуции. Какими бы ни были внешние факторы воздействия на бизнес, только гостиничное предприятие принимает решения и несет ответственность (бизнес-риски) за принятую ценовую стратегию, решения о каналах дистрибуции (с какими партнерами работать и на каких условиях, какой процент каналов продаж должен быть онлайн и какой офлайн и т. д.). Гостиничное предприятие также решает вопрос о наборе услуг/продуктов, которые будут реализованы клиентам на разных рынках, и о выборе стратегии продвижения в комплексе маркетинга и стратегического развития.

При этом любая гостиничная компания вынуждена сталкиваться и с неконтролируемыми элементами внешней среды своей страны (политическими силами, структурой конкуренции, экономическим климатом государства). Если гостиничная компания открывает новые отели за рубежом по модели франчайзинга или же посредством прямого инвестирования, то к неконтролируемым элементам внешней среды своей страны прибавляются неконтролируемые элементы каждой новой страны, в которой открываются отели гостиничной группы, в соответствии с моделью CAGE. Безусловно, к таким внешним элементам относятся культурные силы, экономико-политические силы, международная конкуренция и каналы продаж, география и инфраструктура, уровень развития технологий и отношение к инновациям.

С марта 2020 года к неконтролируемым элементам внешней среды бизнеса на разных уровнях добавился риск распространения COVID-19 и глобальное воздействие вируса на индустрию туризма и гостеприимства, который авторы статьи называют *силой пандемии, или пандемическим риском*.

Рассмотрим, какие глобальные изменения произошли на международном гостиничном рынке в 2020 году.

В ноябре 2020 года компания STR (STR, Inc. является подразделением CoStar Group, предоставляющим рыночные данные по гостиничной индустрии по всему миру, включая данные о спросе и предложении и доле рынка) представила на рынке аналитический отчет, оценивающий основные показатели отелей в период

после так называемого первого локдауна, когда в марте-мае 2020 года были введены ограничения на перемещения внутри стран и за рубеж, были приостановлены авиасообщение и деятельность многих гостиничных предприятий.

В настоящее время STR получает данные из примерно 65 000 отелей в 180 странах, которые затем используются в качестве их основного сервиса STR Report. Деление отелей в STR и при разработке других международных аналитических отчетов происходит по классам или шкалам. Для региона Европа, куда по стандартам STR относится Россия, используется деление по классам, где независимые отели не выделяются в отдельную категорию.

Компания STR отметила в отчете, что наиболее сильно от последствий первой волны эпидемии пострадал рынок Европы (загрузка многих отелей составила около 10 %), при этом отели класса *midscale & economy* испытали меньшее снижение загрузки (в %), однако большее снижение ADR (средней цены за номер) (в %), а отели с небольшим номерным фондом испытали меньшее снижение загрузки (в %). При этом европейские отели, которые были задействованы в реализации внутренних европейских туристических проектов, были открыты во время региональных карантинных ограничений и сумели даже улучшить операционные показатели в летние месяцы 2019 года [7].

Исследуя отчеты компании STR, можно обнаружить следующие закономерности:

- взаимосвязь между восстановлением гостиничного рынка в некоторых регионах и появлением новых *travel bubbles* – «туристических пузырей», объединяющих территории, внутри которых разрешается передвигаться без соблюдения карантина, а также существует возможность бронировать и организовывать локальные мероприятия;
- рост загрузки городских и загородных отелей в выходные дни;
- смещение фокуса в сегментации многих гостиничных групп на состоятельных клиентов (развитие частной авиации, консьерж-служб, востребованность роскошных, удаленных от цивилизации курортов).

Поведение потребителей гостиничных услуг сильно изменится после пандемии COVID-19. Клиенты гостиничных предприятий будут ожидать меньшего объема личного общения, но наилучшего гостеприимства и высочайших стандартов гигиены.

Отрасль должна делать акцент на обеспечении гарантий безопасности для гостей и сотрудников. Цифровая связь и взаимодействие с гостями, а также мероприятия по уходу за гостями наряду с инициативами по обеспечению благополучия сотрудников помогут создать необходимую уверенность, а также лояльностью к бренду и его ценность.

### ***Обсуждение результатов***

Считаем необходимым отдельно выделить некоторые глобальные тенденции, которые были выявлены в период пандемии и будут влиять на структуру гостиничного рынка и дальнейшее международное развитие бизнеса в долгосрочной перспективе. Разумеется, эти выявленные тенденции требуют дальнейшего научного изучения и проведения научных исследований.

1. Изменение вектора развития международного туризма и гостиничного бизнеса в сторону устойчивого развития.

Устойчивое развитие основано на принципах работы, при которых удовлетворение любых потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих. К этим принципам относятся не только защита природы, но и забота о персонале, создание инклюзивной среды или рабочих мест для людей с ограниченными возможностями.

Гостиничная группа Preferred Hotel Group, Inc. (более 700 отелей в разных странах мира), в ноябре 2019 года объявила о запуске бренда Beyond Green. Preferred Hotel Group, Inc. – семейная компания, которая управляет глобальными туристическими и гостиничными брендами, включая Preferred Hotels & Resorts, Historic Hotels of America, Historic Hotels Worldwide, PHG Consulting и Beyond Green Travel [8]. В инновационный гостиничный бренд входят 24 ведущих отеля, курорты и лоджи, находящиеся в разных уголках мира. Все отели бренда Beyond Green соответствуют трем основным принципам устойчивого развития туризма: экологически безопасные методы операционной деятельности, охра-

на природного и культурного наследия, содействие социальному и экономическому благополучию местного населения.

Претендующий на членство в программе Beyond Green гостиничный объект недвижимости инспектируется в течение двух лет специалистами по устойчивому развитию: отель должен продемонстрировать лидерство по трем ключевым принципам устойчивого туризма и прогресс в достижении более 50 показателей в соответствии с глобальными стандартами ООН по развитию эко-туризма (целевые показатели сокращения выбросов углерода, поддержка инициатив по сохранению биоразнообразия, а также восстановлению и защите естественной среды обитания, отказ от пластиковых бутылок для воды и сокращение использования одноразового пластика и т. д.). Бизнес-примером подобного отеля является эко-курорт Brando на атолле Tetiaroa во Французской Полинезии. Рассчитан на целевой сегмент путешественников, следующих принципам экологического развития и с высоким уровнем дохода. Стоимость виллы в сутки составляет: в низкий сезон 2 900 евро, а в высокий сезон – 12 300 евро, сюда входят проживание, питание, спа-процедуры, спортивные и эко-активности. На курорте отсутствует транспорт, за исключением электромобилей, используются солнечная энергия и переработанная морская вода, полностью отсутствует продукция из пластика и т. д. Необходимо отметить, что в коллекцию Beyond Green в настоящий момент входят не только экзотические или курортные отели, но и исторические отели-замки, например в Ирландии; также проходят инспекцию на потенциальное вхождение в бренд и отели, располагающиеся в городской черте.

## 2. Развитие новых форматов гостиничного бизнеса.

Неизбежность соблюдения мер социальной изоляции повлияла на развитие такого гостиничного формата, как резиденции, являющиеся частными домами или апартаментами с сервисным управлением и с соблюдением всех стандартов безопасности гостиничных брендов. По данным GBTA, корпоративные клиенты, отправляющиеся в командировки в 2020–2021 годах, вынуждены соблюдать многочисленные ковид-протоколы, распространяющиеся на выбор отеля, а также подчеркивающие сохранение

только тех поездок, которые являются насущной бизнес-необходимостью (понятие essential travel) [10]. В связи с этим продолжительность таких поездок и средняя продолжительность проживания транзитных клиентов в отелях удлинилась до 2–3 недель вместо стандартных 2–3 дней в 2019 году.

В стратегическом портфеле многих гостиничных групп появились такие продукты, как резиденции. Резиденции Preferred Residences объединяют апартаменты, студии, виллы, коттеджи и бунгало, имеющие кухни и отдельные жилые помещения, предоставляющие отельное обслуживание и круглосуточную помощь, оказываемую отделом регистрации и обслуживания гостей. В люксовом сегменте гостиничного бизнеса девелоперы также успешно реализуют подобный гостиничный формат. Например, такой монолитический бренд, как Mandarin Oriental (со штаб-квартирой в Гонконге), успешно открывает The Residences at Mandarin Oriental, Moscow – комплекс жилых резиденций под сервисным управлением бренда на Софийской набережной в Москве; апартаменты будут доступны для длительной аренды.

3. Изменение функциональных характеристик гостиничного продукта и работа с новыми сегментами рынка, выход на новые уровни конкурентной борьбы.

Во время пандемии гостиничные предприятия стали оказывать услуги по длительной аренде гостиничных номеров для удаленной работы вне дома при закрытии офисов, самоизоляции. Отели, которые находились в зоне расположения аэропортов, вместо размещения авиаэкипажей сфокусировались на предоставлении номерного фонда в длительную аренду медицинским работникам, занятым в борьбе с пандемией. Например, номера в отеле «Гельвеция» (г. Санкт-Петербург) предлагались в аренду в период с 20 марта по 1 августа 2020 года по средней цене аренды квартиры на срок от 30 до 60 дней, составляя конкуренцию на рынке аренды квартир, при этом в стоимость проживания были включены: регистрация в отеле, регулярные уборки номера, смена белья, фирменные халат и тапочки, косметические средства и средства личной гигиены, ежедневные завтраки [11]. Услуга «офис в отеле» в ноябре 2020 года стала доступна для бро-

нирования на сайте гостиничной группы Ассог для 43 гостиниц в России. При бронировании «офиса в отеле» гость может пользоваться гостиничным номером в качестве личного офиса с 9 до 18 часов [12].

4. Изменение в маркетинговой политике гостиничных групп, диджитализация маркетинговых кампаний для получения быстрого ROI.

В апреле 2012 года Preferred Hotels & Resorts запустили Loving Local – глобальную рекламную диджитал-кампанию, направленную на персонафикацию роскошного отдыха в 21 регионе мира. Эта глобальная кампания была ограничена во времени проведения, действительна для бронирований, сделанных до 31 июля 2020 года с датой заезда не позднее 31 декабря 2020 года, и действовала в 200 отелях группы из 700. При бронировании по акции Loving Local предоставлялся номер по лучшей открытой цене BAR (Best Available Rate); завтрак на двоих и кредит на проживание от 25 до 70 долл. на услуги отеля; повышение статуса до элитного в программе лояльности I Prefer Hotel Rewards (включает вип-подарок при заезде в отель, upgrade до следующей категории номера при заезде, 2 500 бонусных баллов и Интернет). Участники программы также получали скидки от партнеров Loving Local, которые тоже пострадали от пандемии – Sixt (для аренды авто в Европе), Avis (в Америке и Азии), Travel Curious (для бронирования индивидуальных экскурсий в режиме онлайн и офлайн) [8].

5. Тенденция выхода гостиничных объектов из крупных гостиничных сетей и присоединение их к «мягким» брендам или гостиничным альянсам, ассоциациям, консорциумам.

Зачастую общие выплаты по франшизе для франчайзи – собственников отелей – могут достигать до 40 % от выручки гостиничного предприятия. При присоединении к «мягким» или софт-брендам собственники отелей сохраняют операционную независимость, при этом используя международные ресурсы для развития бизнеса на международных рынках, что очень важно в периоды экономической турбулентности. Расторжение договора с софт-брендом также возможно через более короткий пери-

од времени – минимальные контракты заключаются на срок от трех до пяти лет. К подобным международным софт-брендам, объединяющим разные отели в зависимости от сегментов бизнеса, географического расположения отелей и т. д., относятся The Leading Hotels of the World, Relais & Châteaux, Small Luxury Hotels, Preferred Hotels & Resorts и др. По мнению Э.В. Тарасенко, Е.Л. Ильиной и М.Ю. Лайко, «закономерным представляется, что среди отелей – участников подобных альянсов – большое количество исторических отелей, многие из которых управляются членами одной семьи на протяжении нескольких веков: именно таким отелям наиболее важно сохранять свой уникальный дизайн, стиль, атмосферу» [13].

6. Выявление новых рисков (кросс-культурных, политических, эпидемиологических), возникших при росте международных поездок в определенные регионы и страны, не являющиеся до 2020 года приоритетными направлениями для массового туризма.

При возобновлении международных перелетов из России на Занзибар некоторые гостиницы на Занзибаре не смогли принимать туристов в необходимом объеме. При этом, если отели ориентировались ранее на такие географические сегменты бизнеса, как индивидуальные туристы из Центральной Европы, США, то вполне закономерно представляется возникновение кросс-культурных сложностей из-за различия в восприятии гостиничного продукта и ожиданий, предъявляемых к гостиничному предприятию «массовыми» туристами из России и стран СНГ, прилетающих на курорт чартерными рейсами от известных туристических операторов. Туристы также столкнулись с непредвиденными сложностями. Например, в Танзании в преддверии выборов власти ограничили доступ к социальным сетям. В результате пользователи сервиса WhatsApp не могли загружать фото или видео. Управление по регулированию коммуникаций Танзании (TCRA) отказалось комментировать сложившуюся ситуацию.

7. Закрытие или временная консервация отелей в различных регионах и городах, наиболее пострадавших во время пандемии (отмена международных выставок, закрытие границ и снижение туристических потоков).

Важно отметить, что различия в степени негативного воздействия пандемии на гостиничную отрасль отличаются внутри одной страны. Так, например, в Швейцарии одним из самых сильно экономически пострадавших регионов от пандемии стал регион Женевского озера и Женева. Из-за отмены крупных выставок и мероприятий (часового и автосалонов в 2020 году) и исчезновения сезонного въездного туристического потока из ряда стран, например из ОАЭ в летний период, многие пятизвездочные отели Женевы были вынуждены сокращать персонал и закрывать отели. Так, в ноябре 2020 года был закрыт на неопределенный период исторический отель Le Richemond, находящийся на берегу Женевского озера и входящий в пятерку лучших пятизвездочных отелей Женевы.

Были закрыты и некоторые курорты, ориентированные на клиентов со средним уровнем дохода и расположенные в труднодоступных местах. Например, из-за закрытия Бакли для въездного туризма был временно закрыт новый курорт Lelewatu Resort Sumba, располагающийся на острове Сумба, в часе лета от Бали.

Стоит заметить, что отели, расположенные в некоторых открытых для въездного туризма с июня 2020 года странах (например, Мальдивы), ориентированные на состоятельных клиентов, практически не ощутили последствий пандемии и даже отметили рост спроса и гостиничных показателей – загрузки и дохода на имеющиеся к продаже гостиничные номера. Это было вызвано тем, что многие состоятельные клиенты прилетали в отели на частных самолетах, несмотря на отсутствие регулярного авиасообщения. При этом авиаброкеры, предлагающие частные самолеты в аренду клиентам из России, стали предлагать также возможность выкупа отдельных кресел, а не всего судна.

Необходимо учитывать, что ситуация на гостиничном рынке в 2021 году во многом будет зависеть от темпов вакцинации во всем мире, снижения темпов роста инфицирования. Восстановление международного туризма займет больше времени, чем ожидалось, по наиболее пессимистичным прогнозам аналитиков туристической отрасли восстановление может занять от пяти до десяти лет. Поездкам на небольшие расстояния (в ближайшие

страны и города) будет отдаваться предпочтение в сравнении с путешествиями в более отдаленные регионы и т. п.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что приоритетным направлением для выхода туристической и гостиничной отрасли разных стран из кризиса будет развитие внутреннего туризма. Ожидается, что государства различных стран будут принимать стимулирующие меры, направленные на первостепенное развитие внутреннего туристического потенциала с учетом общемировых гостиничных тенденций, рассмотренных авторами в этой статье.

### Литература

1. *Ghemawat P.* (2018). *Redefining Global Strategy, with a New Preface: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter* / P. Ghemawat. – Harvard Business Review Press, Boston, USA. – 288 p.

2. Вперед в будущее: в России начнут строить роботизированные отели [Электронный ресурс]. – URL: <https://iz.ru/986675/mariia-perevoshchikova/vpered-v-budushchee-v-rossii-nachnut-stroit-robotizirovannye-oteli> (дата обращения: 12.02.2021).

3. Современные и инновационные методы управления маркетингом высоко разрядных гостиничных предприятий [Текст] / Е.Л. Ильина [и др.] // *Инновации и инвестиции*. – 2020. – № 5. – С. 28–33.

4. *Джанджугазова Е.А.* Основные направления развития сферы туризма и гостеприимства в условиях цифровизации [Текст] / Е.А. Джанджугазова // *Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития: сб. тезисов докладов Национальной науч.-практ. конф.*: в 2 т. – 2020. – С. 16–18.

5. Banyan Tree прислонился к Accor Hotels [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.worldtravelbiz.ru/News/Banyan-Tree-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D1%81%D1%8F-%D0%BA-AccorHotels> (дата обращения: 15.01.2021).

6. *Cateora P.* (2019). *International Marketing, 18th edition* / P. Cateora. – McGraw-Hill Higher Education, UK. – 720 p.

7. Портал по гостиничной аналитике STR [Электронный ресурс]. – URL: <https://str.com> (дата обращения: 20.02.2021).

8. Официальный сайт гостиничной группы Preferred Hotels& Resorts [Электронный ресурс]. – URL: <https://preferredhotels.com> (дата обращения: 15.02.2021).

9. Официальный сайт отеля Three Camel Lodge [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.threecamellodge.com/> (дата обращения: 16.03.2021).

10. GBTA Coronavirus Statement [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gbta.org/news-advocacy/gbta-statement-on-coronavirus-resources> (дата обращения: 12.03.2021).

11. Официальный сайт гостиницы «Гельвеция-отель» [Электронный ресурс]. – URL: <https://helvetiahotel.com> (дата обращения: 16.02.2021).

12. Официальной сайт гостиничной группы ACCOR [Электронный ресурс]. – URL: <https://all.accor.com> (дата обращения: 16.02.2021).

13. *Тарасенко Э.В.* Практические инструменты конкуренции в люксовом сегменте рынка гостиничных услуг [Текст] / Э.В. Тарасенко, М.Ю. Лайко, Е.Л. Ильина. – М., 2017. – 216 с.

14. Официальный сайт консалтинговой компании CBRE [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbre.com> (дата обращения: 16.02.2021).

### **References:**

1. *Ghemawat P.* (2018). Redefining Global Strategy, with a New Preface: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter / P. Ghemawat – Harvard Business Review Press, Boston, USA. – 288 p.

2. Vperyod v budushchee: v Rossii nachnut stroit' robotizirovannye oteli [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://iz.ru/986675/mariia-perevoshchikova/vpered-v-budushchee-v-rossii-nachnut-stroit-robotizirovannye-oteli> (data obrashcheniya: 12.02.2021).

3. Sovremennye i innovatsionnye metody upravleniya marketingom vysokorazryadnyh gostinichnyh predpriyatij [Tekst] / E.L. Ilina [I dr.] // Innovation and investment. – 2020. – №. 5. – P. 28–33.

4. *Dzhandzhugazova E.A.* Osnovnye napravleniya razvitiya sfery turizma i gostepriimstva v usloviyah tsifrovizatsii [Tekst] /

E.A. Dzhandzhugazova // Digital economy: trends and prospects of development. Collection of articles abstracts of the national scientific and practical conference: in two volumes. – 2020. – P. 16–18.

5. Banyan Tree prislonilsya k Accor Hotels [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://www.worldtravelbiz.ru/News/Banyan-Tree> (data obrashcheniya: 15.01.2021).

6. *Cateora P.* (2019). International Marketing, 18th edition / P. Cateora. – McGraw-Hill Higher Education: UK. – 720 p.

7. Portal po gostinichnoii analytike STR [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://str.com> (data obrashcheniya: 20.02.2021).

8. Officialnii website gruppi oteley Preferred Hotels&Resorts [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://preferredhotels.com> (data obrashcheniya: 15.02.2021).

9. Officialnii website oteley Three Camel Lodge [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.threecamellodge.com/> (data obrashcheniya: 16.03.2021).

10. GBTA Coronavirus Statement [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.gbta.org/news-advocacy/gbta-statement-on-coronavirus-resources> (data obrashcheniya: 12.03.2021).

11. Officialnii website gostinichi Helvetia hotel [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://helvetiahotel.com> (data obrashcheniya: 16.02.2021).

12. Officialnii website gostinichnoi gruppi ACCOR [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://all.accor.com> (data obrashcheniya: 16.02.2021).

13. *Tarasenko E.V.* Practicheskie instrumenty konkurentsii v lyuksovom segmente rynka gostinichnyh uslug [Tekst] / E.V. Tarasenko, M. Yu. Laiko, E.L. Ilina. – M., 2017. – 216 p.

14. Officialnii website consaltingovoi kompanii CBRE [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.cbre.com> (data obrashcheniya: 16.02.2021).



**Ференц Елена,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
Л.В. Хасанова**

## **ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ФАКТОРОВ И ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА**

В статье дается обзор основных факторов развития потребительского рынка на современном этапе, а также глобальных трендов потребительского поведения.

**Ключевые слова:** потребительский рынок; факторы развития потребительского рынка; поведение потребителя; потребитель будущего.

В современном социоэкономическом словаре потребительский рынок трактуется как «...рынок, на котором отдельные лица и домохозяйства приобретают товары и услуги для личного потребления. При этом потребительские товары и услуги определяются как товары и услуги, предназначенные для конечного потребления населением, для личного, домашнего, семейного пользования» [1, с. 80].

Существуют различные экономические определения понятия «потребительский рынок», в ряде из них авторы делают акцент на субъекты потребительского рынка. Например, потребитель-

ский рынок рассматривается как «...отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления» [2, с. 969]; или «...рынок, где физические лица приобретают товары и услуги для личного потребления, пользования» [3, с. 559].

Развернутое определение потребительского рынка предложено И.В. Скопиной, определяющей его как «...совокупность отношений, возникающих между продавцами и покупателями работ, услуг, товаров, с одной стороны, и их потребителями – с другой. Это отношения по поводу спроса, предложения и реализации предметов и услуг индивидуального потребления, складывающиеся в торговле, общественном питании, сфере платных услуг» [4, с. 119].

Таким образом, можно заключить, что «...под рынком потребительских товаров следует понимать рынок, где отдельные лица и домохозяйства приобретают товары для личного потребления, где формируются спрос, предложение и цены потребительских товаров» [5].

Потребительский рынок является динамично развивающимся объектом, на который действуют самые различные и разнонаправленные факторы, связанные с особенностями размещения производительных сил, спецификой производства, с уровнем доходов населения и характером потребительских предпочтений, а также с уровнем развития рыночной и региональной инфраструктуры. Поэтому важно обязательно учитывать эти факторы, анализировать направление и силу их воздействия, а также причины и характер этого воздействия.

В своих работах В.А. Данильченко, С.Г. Азикова, М.С. Добрянкова, Н.И. Кузичкина, В.В. Радаев А.Б. Шогенов выделяют следующие факторы, влияющие на развитие потребительского рынка:

- «...социально-демографические и географические сдвиги в структуре населения;
- изменение потребительских предпочтений;
- изменение в уровне и структуре цен;
- характер соотношения цен на различные группы потребительских товаров, которые реализуются на внутреннем и внешнем рынках» [6].

Данный подход учитывает факторы, которые определяют спрос на рынке потребительских товаров и услуг, включая его основные параметры – емкость рынка, вид и ценовой сегмент.

Разделяют такой подход в своих работах Л.И. Кожухова, Р.О. Беспаленко, Е.А. Тихомиров, они предлагают рассматривать внутренние и внешние факторы, представленные в таблице 1.

С.Э. Майкова [7], в свою очередь, называет ряд факторов, которые оказывают наиболее значительное влияние на тенденции и динамику развития потребительского рынка. К основным из них следует отнести мобильность населения, глобализацию социально-экономических процессов, изменение потребительских стандартов и инфраструктуры товарных рынков и рынков услуг, развитие современных информационных технологий (см. рисунок 1).

Таблица 1 – Внутренние и внешние факторы развития потребительского рынка<sup>1</sup>

<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
Демографические: пол, возраст, семейное положение	Социальные факторы – культурные, национальные, этнические, религиозные традиции
Социально-экономические: доход, частота совершения покупок и т. д.	
Социографические: условия проживания и быта	Климатические условия региона
Психологические: тип личности, жизненные ценности, культурный уровень и т.д.	Политические и маркетинговые факторы (ценовое воздействие, товарная и коммуникативная политика, влияние СМИ)

Наибольшее существенное влияние на динамику потребительского рынка оказывают факторы, которые сами являются достаточно динамичными:

<sup>1</sup> Разработано автором на основе [7].

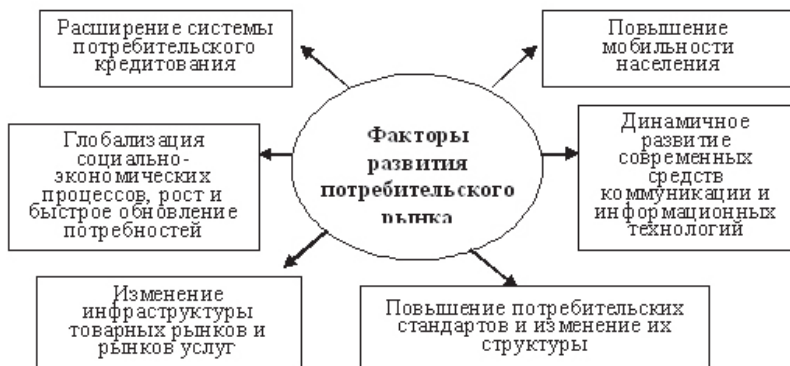


Рисунок 1 – Группа факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование и развитие потребительского рынка<sup>1</sup>

На основе изученных работ можно определить следующие факторы, определяющие развитие потребительского рынка:

*Экономические факторы:* факторы, «...влияющие на экономику и включающие в себя процентные и налоговые ставки, законодательство, политику, заработную плату и государственную деятельность. Экономические факторы включают в себя:

- денежные доходы населения и их распределение между социально-экономическими группами;
- темпы и пропорции, размеры и структура товарного предложения;
- степень развития бытового обслуживания;
- уровень розничных цен» [3].

*Научно-технические факторы,* то есть «...те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых видов товаров и услуг, их сбыта и совершенствования обслуживания клиентов. К научно-техническим факторам можно отнести:

- уровень развития перерабатывающей промышленности;
- уровень развития базы продовольственной промышленности и материально-технического производства;

<sup>1</sup> Разработано автором на основе [7].

- внедрение в практику достижений науки и техники;
- появление новых технологий и новых продуктов» [3].

*Социальные факторы* – это «...движущая сила развития общества, явление или процесс, обуславливающий те или иные социальные изменения. К социальным факторам потребительского рынка относятся:

- количественный и качественный уровень обеспечения трудовыми ресурсами промышленных организаций;
- численность населения, его социально-демографический состав и расположение по регионам;
- уровень образования;
- демографические факторы: численность населения и семей, их размер и состав; распределение и миграция населения по территории страны;
- характер общественного производства и соответствующая ему форма распределения материальных благ;
- социальная структура общества и условия жизни людей;
- уровень развития культуры, образования;
- национальные традиции, особенности быта, мода, потребительские привычки и предпочтения, особенности воспитания общества по их формированию;
- поведение потребителя» [1].

*Наконец, природно-климатические факторы* – это «...условия географической среды, рельефа местности, наличие полезных ископаемых, других ресурсов и климат, а именно:

- развитие региональных рынков пищевых товаров и его территориальная организация;
- сезонный характер потребления отдельных товаров;
- физиологические особенности человеческого организма.

Потребительское поведение является одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на состояние и развитие потребительского рынка.

Под потребительским поведением понимается «...совокупность признаков и показателей, которые характеризуют действия потребителей, включая их спрос на товары и услуги, потребительские предпочтения и структуру потребления» [5].

Из числа перечисленных выше факторов можно выделить те, которые оказывают влияние на формирование покупательского поведения:

- «денежные доходы населения и их распределение между социально-экономическими группами;
- уровень розничных цен;
- социальная структура общества и условия жизни людей;
- уровень образованности населения, уровень культуры населения;
- традиции населения, особенности менталитета, привычки и потребности населения;
- развитие региональных рынков товаров и их территориальная организация;
- сезонность потребления товаров и услуг» [6].

Рыночная система в современном мире рассматривает покупателя как главное звено. Именно покупатель является главным объектом воздействия со стороны маркетологов, которые, в свою очередь, стремятся найти наиболее удачные способы удовлетворения потребительских запросов и интересов. Для таких целей создают, например, уникальные торговые предложения, проводят различные рекламные кампании и акции.

Компании создают такие стратегии, которые способны обеспечить потребителю гораздо больше ценностей, чем конкуренты, но при этом сохранить свою эффективность и финансовую стабильность. Зачастую это выражается в ценах, коммуникациях, каналах продвижения и сервисном обслуживании.

Компании стремятся привлечь внимание к своему продукту, несмотря на огромное ассортиментное разнообразие на рынке конкурентными фирмами, и для этого стремятся воздействовать на потребительское поведение, направляя его в «нужное русло». При этом производители и их торговые агенты должны знать и учитывать основные характеристики поведения потребителя, а именно:

*Множественность.* Действия покупателя и количество предложений непосредственно связаны друг с другом. Поведение потребителя и определяющие его факторы с каждым днем ста-

новятся все более разнообразными, учитывая стремительно развивающийся рынок товаров и услуг.

*Рациональность.* Производитель всегда стремится расширить ассортимент товаров и услуг, предоставить возможность выбора и сравнения с продукцией других компаний, поскольку клиент выбирает товар, основываясь на личных предпочтениях, вкусах, интересах и потребностях. Это и называется проявлением рационализма.

*Независимость выбора.* Потребитель, принимающий решение о покупке самостоятельно, как правило, руководствуется следующими понятиями:

- собственные потребности, предпочтения и интересы;
- интерес к продукту;
- польза от продукта;
- материальные возможности.

Знание особенностей и самого процесса потребительского поведения (таблица 2) помогает компаниям понять, какие именно способы воздействия на него будут наилучшими.

Действия потребителя всегда будут отличаться в зависимости от того, какую продукцию он выбирает, будь то зубная паста, обувь, бытовая техника или недвижимость. Поведение потребителя всегда зависит от дороговизны покупки и от существующих рисков. Соответственно, чем больше ценности представляет собой покупка, тем осторожнее принимаются покупателем решения.

Каким бывает поведение потребителя, рассмотрим ниже.

*Сложное поведение* чаще всего характерно при большом выборе товара. Например, при покупке смартфона покупателю необходимо оценить товар до малейших деталей, поскольку техника является не самой дешевой категорией продукции. Потребитель оценивает свойства продукта, анализирует технические характеристики, поэтому главная задача продавца – это предоставить наиболее полную информацию о продукте.

*Неуверенное поведение* может возникнуть, если на ограниченное предложение существует не только большой спрос, но и высокий риск. Чаще всего потребитель опирается на собственные вкусовые предпочтения, которые, в свою очередь, не всегда

Таблица 2 – Главные этапы формирования потребительского поведения<sup>1</sup>

<i>Осознание проблемы (потребности)</i>	На данном этапе выявляется следующее: какие именно проблемы возникли, с чем связано их возникновение и каким образом они подтолкнули потребителя к выбору именно этого товара
<i>Поиск информации</i>	Потребитель выбирает и пользуется различными источниками информации: личные источники (рекомендации друзей и знакомых), коммерческие источники (реклама, рассылка в Instagram или Facebook), общедоступные источники (СМИ)
<i>Оценка вариантов</i>	Потребитель оценивает наиболее важные свойства покупаемых товаров: значимость, характерные свойства товара (свежий хлеб / цельно зерновой хлеб), знание бренда (известная марка), польза продукции и т.д.
<i>Покупка</i>	Потребитель принимает решение о покупке товара. Какой конкретно купить продукт? В каком количестве? Какова может быть цена покупаемого товара?
<i>Реакция на покупку</i>	Потребитель принимает решение о покупке товара. Какой конкретно купить продукт? В каком количестве? Какова может быть цена покупаемого товара?
<i>Освобождение от продукта</i>	Потребитель принимает решение о покупке товара: Какой конкретно купить продукт? В каком количестве? Какова может быть цена покупаемого товара?

---

<sup>1</sup> Разработано автором.

для него полезны. Убедить клиента в правильности выбора – вот главная задача продавца.

*Привычное поведение* характерно для потребителей, покупающих знакомые и недорогие в своей категории товары. Как правило, они не сильно отличаются у разных производителей, поэтому потребитель пропускает оценку их свойств и характеристик. Потребитель в таком случае покупает именно этот продукт по привычке. Задача продавца – привлечь внимание, например, при помощи бонусов, стимулирующих акций, скидок, а также создания яркого логотипа.

*Поисковое поведение* возникает, когда на рынке представлены широкая линейка производителей и большой ассортимент продукции нужной категории. Потребитель хочет ознакомиться со всеми предложениями. Часто менять марки – основное свойство потребителя. Основная задача продавца – стимулирование покупателей на фиксировании бренда в памяти, путем правильной расстановки акцентов.

В стремительно изменяющемся современном мире поведение потребителя все сложнее предугадать, поскольку возникает множество факторов, которые влияют на него, и эти факторы крайне динамичны.

*Экспертно-аналитический проект «Лаборатория ритейла» в 2019 году провел исследование, посвященное анализу тенденций потребительского поведения, которые оказывают и будут оказывать влияние на потребительский рынок в будущем [8].*

*К основным современным трендам развития потребительского поведения можно отнести следующие:*

- желание человека избежать лишних контактов и нетаргетированных предложений при покупке стандартных для него продуктов;

- тенденция к рациональному потреблению – отказ от пластика;

- развитие рынка «зеленых» продуктов и появление новых продуктов со значком «эко»;

- запрос на удобство, сервисы экономии времени; развитие онлайн-сервисов по покупке продукции и доставки ее на дом;

- приверженность к «промотоварам».

Уже с начала 2019 года заметен резкий скачок популяризации онлайн-шопинга и доставки на дом. Это быстро, удобно и практично. Весной 2020 года сфера онлайн-продаж заняла лидирующие позиции в связи с пандемией коронавирусной инфекции (COVID-19) и вынужденным карантином по всему миру. Стали развиваться старые, появляться новые онлайн-сервисы по всему миру. Более того, многие компании, которые занимались доставкой пищи из кафе и ресторанов, расширили ассортимент средствами индивидуальной защиты, одеждой, продуктами и прочими непродовольственными товарами.

Среди самых популярных мировых ресурсов онлайн-шопинга с доставкой можно выделить: Alibaba, Aliexpress, Wildberries. В Кыргызстане популярностью пользуются такие сервисы, как Namba, Glovo, Ковер-самолет и другие.

Тем не менее нельзя с уверенностью утверждать, что офлайн когда-то полностью вытеснит онлайн, и вот почему:

*1. Привычка и доверие потребителя.* У потребителя вызывает дискомфорт выбор продукта по фото. Чаще всего такое встречается при выборе продуктов категорий fresh: овощи, фрукты. Продукты, которые имеют стандартную упаковку, например молоко, шоколад, кофе потребителю гораздо легче выбрать онлайн.

*Прогулка по магазину и выбор продуктов* рассматриваются потребителем как средство самореализации и выражение предпочтений (умение выбрать хороший арбуз или свежие овощи).

*Дефицит времени* обуславливает спрос на формат магазина у дома.

*Готовая еда.* Ни для кого не секрет, что употребление пищи является одним из самых больших удовольствий для человека. При заказе готовой еды самое неприятное – ожидание доставки. Эксперты обнаружили, что «...рынок готовой еды развивается гораздо стремительнее, чем ресторанный. Во-первых, набирает обороты, направление заказа готовых блюд на дом, на работу, в офис, во-вторых, становится популярным вендинг (*продажа товаров и услуг с помощью автоматизированных систем – торговых автоматов*).

Однако многие не готовы к полному отказу от приготовления пищи. И дело не только в экономии. Приготовление еды – неотъемлемая традиция, которая формирует домашний уют. Учитывая эти факторы, популярность набирает заказ наборов продуктов для приготовления определенных домашних блюд. Это, с одной стороны, экономит время, с другой – позволяет не нарушать семейные традиции» [8].

2. *Возрастает запрос потребителя на «живые, зеленые» продукты.* Укоренившаяся в сознании потребителя категория «фермерских» или «домашних» продуктов предлагает свежесть, домашнее производство, отсутствие консервантов и ГМО в составе. На упаковках таких товаров зачастую используется значок «эко».

В современном спросе все ярче проявляется усталость от стандартного предложения, повышение внимания к экологии, поиск новых интересных продуктов небольших производств.

3. *И, наконец, сохранение ценности живого общения.* Исследователи уверены, что «...при всей заманчивости цифрового формата покупок и общения для потребителя остается важным живой контакт, общение. Поэтому есть несколько моделей, которые практикуются независимо от удобства расположения и цены:

- «...поход на рынок, где большая часть времени уделяется общению, нежели покупкам;
- предпочтение отдается небольшим магазинам у дома, где потребителя узнают и помнят о его предпочтениях;
- поиск специализированных магазинов, характеризующихся возможностью проконсультироваться со специалистом и получить новые знания и опыт» [8].

Даниэль Ньюман, главный аналитик и партнер-основатель Futurum Research, считает, что «...в ближайшее десятилетие будут выстраиваться более тесные отношения между людьми и машинами. Компании столкнутся с необходимостью совместить, казалось бы, несовместимые вещи и достичь баланса между эмпатией и пониманием, похожим на человеческое, и мгновенными откликом и действиями, которых ожидают потребители. И как раз технологии это обеспечат – данные, аналитика, ма-

шинное обучение позволят машинам стать человеческими до той степени, которая устроит потребителей, и вместе с тем будет обеспечивать высокую эффективность корпорациям» [9].

В заключение отметим, что, согласно исследованиям «Experience 2030: The Future of Customer Experience», которое было проведено агентством Futurum Research, лидером рынка аналитики, к 2030 году «примерно 67 % общения между брендом и потребителем, где используется цифровое устройство (компьютер, смартфон и т. д.), будут выполнять машины, а не люди, как это происходит сегодня» [9]. Также сообщается, что машины в автоматическом режиме будут принимать и обрабатывать 69 % решений в процессе взаимодействия.

### **Литература**

1. Райзберг Б.А. Современный социоэкономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 358 с.
2. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2004.
3. Большая экономическая энциклопедия. – М.: ЭКСМО, 2007.
4. Скопина И.В. Регулирование развития регионального потребительского рынка [Текст] / И.В. Скопина // Управление региональными экономическими системами: сб. ст. Междунар. конф. – Киров, 2003.
5. Экономика и право: словарь-справочник [Текст] / сост. Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2004.
6. Данильченко В.А. Факторы развития регионального потребительского рынка / В.А. Данильченко // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 16 (295) [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-razvitiya-regionalnogo-potrebitelskogo-rynka> (дата обращения: 30.03.2021).
7. Майкова С.Э. Идентификация факторов развития потребительского рынка [Текст] / С.Э. Майкова, Е.Т. Солдатова // Науч. тр. SWORLD. – 2013. – № 2. – С. 67–72.

8. Что хочет потребитель? Экспертно-аналитический проект «Лаборатория ритейла» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.retail.ru/articles/chto-khochet-potrebitel/> (дата обращения: 05.04.21).

9. Новое глобальное исследование: Каким будет потребитель в 2030 году? // «Experience 2030: The Future of Customer Experience. Futurum Research по заказу компании SAS [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.sas.com/ru\\_ru/news/press-releases/2019/october/customer-experience-2030.html](https://www.sas.com/ru_ru/news/press-releases/2019/october/customer-experience-2030.html) (дата обращения: 02.04.2021).

### References:

1. *Rajzberg B.A.* Sovremennyy socioekonomicheskij slovar' [Tekst] / B.A. Rajzberg. – M.: INFRA-M, 2009. – 358 s.

2. Bol'shoj ekonomicheskij slovar' [Tekst] / pod red. A.N. Azriliyana. – M., 2004.

3. Bol'shaya ekonomicheskaya enciklopediya. – M., 2007.

4. *Skopina I.V.* Regulirovanie razvitiya regional'nogo potrebitel'skogo rynka [Tekst] / I.V. Skopina // Upravlenie regional'nymi ekonomicheskimi sistemami: sb. st. mezhdunar. konf. – Kirov, 2003.

5. *Ekonomika i pravo: slovar'-spravochnik* [Tekst] / sost.: L.P. Kurakov, V.L. Kurakov, A.L. Kurakov. – M.: Vuz i shkola, 2004.

6. *Danil'chenko V.A.* Faktory razvitiya regional'nogo potrebitel'skogo rynka / V.A. Danil'chenko // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. – 2013. – № 16 (295) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-razvitiya-regionalnogo-potrebitelskogo-rynka> (data obrashcheniya: 30.03.2021).

7. *Majkova S.E.* Identifikaciya faktorov razvitiya potrebitel'skogo rynka [Tekst] / S.E. Majkova, E.T. Soldatova // Nauch. tr. SWORLD. – 2013. – № 2. – S. 67–72.

8. Chto hochet potrebitel'? Ekspertno-analiticheskij projekt «Laboratoriya ritejla» [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.retail.ru/articles/chto-khochet-potrebitel/> (data obrashcheniya: 05.04.21).

9. Novoe global'noe issledovanie: Kakim budet potrebitel' v 2030 godu? Issledovanie «Experience 2030: The Future of Customer Experience», Futurum Research [Elektronnyj resurs]. – URL: [https://www.sas.com/ru\\_ru/news/press-releases/2019/october/customer-experience-2030.html](https://www.sas.com/ru_ru/news/press-releases/2019/october/customer-experience-2030.html) (data obrashcheniya: 02.04.2021).



**Тен Ольга,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
Л.В. Хасанова**

## **ВЛИЯНИЕ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ (ИНДУСТРИЯ 4.0) НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА**

В статье рассматриваются понятие и особенности новой технологической парадигмы, а также ее влияние на развитие бизнеса в современном мире.

The article examines new technological paradigm and its influence on business development in modern world.

**Ключевые слова:** индустриализация; автоматизация; интернет вещей; киберфизические системы; промышленная революция.

**Keywords:** industrialization; automation; internet of things; cyber-physical systems; industrial revolution.

К концу XX века в мире свершились три индустриальные революции:

- первая революция, или Индустрия-1.0 (конец XVIII века);
- вторая революция, или Индустрия-2.0 (начало XX века);
- третья революция, или Индустрия-3.0 (начало 70-х годов XX века).

Сейчас появляется много открытых информационных систем, что обусловлено развитием Интернета, возникновением новых способов передачи информации, увеличением использования информационных технологий, а также ростом объемов информации, получаемой из различных источников. Все эти процессы, воздействуя на экономику, ускорили процесс перехода на новый уровень индустриализации.

Термин «Индустрия 4.0» появился в 2011 году в Германии, когда правительство страны задумалось о повсеместном внедрении достижений информационных технологий в производственную сферу. Таким образом, была создана группа, которая занималась разработкой стратегии, в рамках которой предприятия страны были полностью модернизированы.

Четвертая промышленная революция означает «...все большую автоматизацию абсолютно всех процессов и этапов производства:

- цифровое проектирование изделия,
- создание его виртуальной копии,
- совместную работу инженеров и дизайнеров в едином цифровом конструкторском бюро,
- удаленную настройку оборудования на заводе под технические требования для выпуска этого конкретного «умного» продукта,
- автоматический заказ необходимых компонентов в нужном количестве,
- контроль их поставки, мониторинг пути готового продукта от склада на фабрике до магазина и до конечного клиента.

Но и после продажи производитель не забывает о своем продукте, как это было раньше в классической модели: он контролирует условия использования, может менять настройки удаленно, обновлять программное обеспечение, предупреждать клиента о возможных поломках, а под конец цикла использования – принимать продукт на утилизацию» [1].

Таким образом, сегодня мы наблюдаем Четвертую промышленную революцию, суть которой заключается в том, что материальный мир все сильнее соединяется с виртуальным. В результате

появляются новые киберфизические комплексы, которые объединены в общую цифровую экосистему. Понятие «Индустрия 4.0» и является синонимом Четвертой промышленной революции, основные элементы которой представлены на рисунке 1.

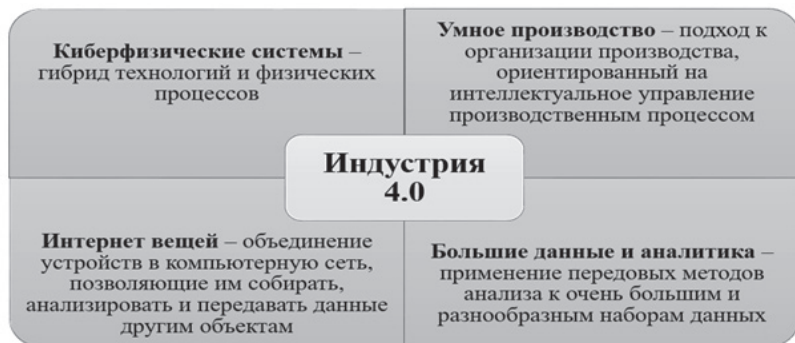


Рисунок 1 – Основные элементы Четвертой промышленной революции

## 1. Киберфизические системы

Суть киберфизических систем – полное или частичное исключение человеческих ресурсов из производственных и бизнес-процессов. В данной ситуации проблема заключается в том, что человек зачастую является слабым звеном, а человеческий фактор может стать причиной различных ошибок, из-за чего бизнес терпит убытки. Более того, человеческая ошибка может стать причиной несчастного случая, например получения травм на производстве. С помощью киберфизических систем можно контролировать весь процесс в автоматическом режиме.

Например, «...компания *Toshiba* использует киберфизические системы в проекте виртуальной электростанции. В ее конструкции предусмотрены IoT-решения для координации работы распределенных источников энергии и использования ресурсов. ИИ-технологии и IoT позволяют оптимизировать энергопотребление системы, а также прогнозировать этот показатель в ближайшем будущем. Итог – максимальная эффективность работы станции» [2].

## **2. Умное производство**

В ближайшем будущем станут возможными самостоятельное совершенствование и модернизация заводов и фабрик, т. е. практически без участия людей. Бизнес-процессы, логистика, производственные циклы будут постоянно оптимизироваться в автономном режиме.

Предиктивная аналитика станет ключевым компонентом данного процесса, ведь после проведения анализа больших объемов данных станет возможным предсказание вероятности поломки элемента системы или целого устройства, появится возможность замены элемента задолго до того, как он полностью выйдет из строя.

*Пример умного завода – «...Siemens Electronic Works в Амберге, Германия. Участие человека здесь сведено к минимуму, а умная система самостоятельно следит за функционированием 1,6 млрд компонентов. Она же устанавливает нормы производства и управляет логистическими потоками» [3].*

## **3. Интернет вещей (IoT)**

Как показывает практика, киберфизические системы и умное производство полностью зависят от интернета вещей (IoT), который «...объединяет устройства в компьютерную сеть и позволяет им собирать, анализировать, обрабатывать и передавать данные другим объектам через программное обеспечение, приложения или технические устройства» [4]. Полученные результаты являются основой для дальнейшего планирования работ.

Во многих отраслях – на производстве, в логистике, мореходстве – IoT уже сейчас активно используется.

*В качестве примера можно привести описание того, как «...интернет вещей помогает оптимизировать бизнес-процессы на примере одного российского предприятия, поставляющего на рынок упаковочный материал. На территории завода работает беспроводная сеть, к которой подключены как станки, так и транспортные средства. Как только станок завершает работу, он подает сигнал автоматическому погрузчику. Тот забирает готовую продукцию и перевозит ее на следующий станок. Весь процесс выполняется автоматически – от момента загрузки исходного сырья до отгрузки готового упаковочного материала» [5].*

Благодаря тому, что искусственный интеллект и машинное обучение позволяют умным системам реагировать на различные внешние факторы, адаптируя к текущим условиям режим своей работы, производственные процессы не прерываются.

#### **4. Большие данные и аналитика**

Характерная черта Четвертой промышленной революции – оперативная обработка огромного количества данных, которые поставляются множествами сенсоров и умных устройств.

*Например, «...лишь одно судно компании Maersk Group, оснащенное умными датчиками, ежедневно передает около 2 ТБ данных. На умном корабле отслеживают погодные условия, режим работы двигателей, маршруты соседних судов и многие другие факторы» [5].*

Такой тщательный мониторинг позволяет сделать мореплавание максимально безопасным, автоматизировать некоторые процессы, а также оптимизировать бизнес-процессы. Однако собранная информация нуждается в постоянном анализе в режиме реального времени. Аналитика больших данных может эффективно применяться в самых разных отраслях.

Немецкими инженерами было сформулировано четыре основных принципа построения Индустрии 4.0 (таблица 1), следование которым поможет компаниям внедрить ее механизмы на своем производстве:

Результатом внедрения этих принципов становится изменение самой бизнес-модели «...вместо фокуса на бережливом производстве компании стремятся внедрять выпуск персонализированной массовой продукции по принципам Agile и переходить на выпуск партий размером с один-единственный продукт. При этом сохраняется принцип экономии: роботизированное производство более энергоэффективно, сопровождается меньшим количеством отходов и брака» [1].

Принципы Agile – это «...философия, определенный образ мышления с системой ценностей. Сторонники Agile верят, что создать идеальный продукт или запустить проект могут самостоятельные команды из профессионалов» [6].

Таблица 1 – Основные принципы построения Индустрии 4.0

<b>Принцип</b>	<b>Суть принципа</b>
<b>Совместимость</b>	Машины, устройства, сенсоры и люди имеют возможность взаимодействовать друг с другом с использованием интернета вещей
<b>Прозрачность</b>	Появляется в результате взаимодействия людей и машин. Цифровые копии реальных объектов, системы функций создаются в виртуальном мире, которые точно повторяют то, что происходит с физическим клоном, в результате чего происходит накопление максимально полной информации о процессах, происходящих с оборудованием
<b>Техническая поддержка</b>	Компьютерные системы, собирая, анализируя и визуализируя информацию, помогают людям в принятии решений
<b>Децентрализация управленческих решений</b>	автоматизация должна быть полной: человекозамещение должно произойти везде, где машины могут эффективно работать без вмешательства человека

*Трансформацию производственной отрасли называют революцией по причине того, что индустрия изменяется радикально, а не поверхностно.* Меняются бизнес-модели, появляется все больше новых компаний, мировые бренды с богатой историей исчезают, если не успевают войти в ряды так называемых цифровых революционеров.

В настоящее время потребители стремятся к индивидуальности, они хотят быть непохожими на других, поэтому начинается «гонка» за уникальными товарами. Покупателей становится все труднее привлечь и удержать, конкуренция в отраслях становится все сильнее и сильнее. Таким образом, всем предприятиям приходится адаптироваться под новые запросы людей, перестраивать свое производство, и применение принципов Индустрии 4.0 позволит им достичь полной персонализации заказов, учитывая индивидуальные предпочтения каждого клиента.

Таким образом, «...старые заводы и фабрики превращаются в «умные» и начинают выпускать буквально штучные продукты по индивидуальному заказу. При этом снижаются удельные за-

траты на производство единицы продукции, компании получают возможность производить уникальный персонализированный продукт по стоимости массового стандартизированного продукта» [1].

На рисунке 2 представлено шесть основных этапов, которые проходят предприятия на пути к Индустрии 4.0.



Рисунок 2 – Этапы развития предприятий на пути к Индустрии 4.0

Четвертая промышленная революция может стать причиной беспрецедентного расширения дистанции между богатыми и бедными. Растет количество инвестиций в проекты, направленные на развитие искусственного интеллекта, поскольку их технологии способны значительно снизить издержки компаний. Однако количество рабочих мест станет значительно сокращаться. Согласно прогнозу McKinsey, «...к 2030 году около 400 миллионов человек на планете, или 14 % рабочей силы, потеряют работу из-за того, что их функции станут выполнять программы и роботы» [7].

Таким образом, термин Industrie 4.0 быстро распространился, стал интернациональным. Сейчас он больше известен как Industry 4.0. Под ним понимается комплекс мер, которые направлены на создание «умного производства». Во всем мире была принята методика, в основе которой лежат следующие элементы:

- внедрение киберфизических систем во все производственные процессы;
- цифровое отображение предприятия, служащее для управления производством в режиме реального времени;
- коммуникации на основе интернета вещей, интернета сервисов, интернета людей.

Таким образом, цель Индустрии 4.0 – сделать производство и связанные с ним отрасли более быстрыми, эффективными и ориентированными на клиента, в то же время выходя за рамки автоматизации и оптимизации и обнаруживая новые возможности и модели для бизнеса.

Индустрия 4.0 несет за собой следующие перемены:

1. *В сфере трудоустройства.* Технологические эксперты, футурологи и ученые полагают, что более 60 % профессий станут автоматизированными уже к 2030 году. Тем не менее «...бояться того, что роботы станут причиной массовой безработицы, не стоит – через 10 лет появятся новые профессии и, соответственно, рабочие места. В одной только IT-сфере будет создано от 20 до 50 млн рабочих мест. Для того чтобы получить новую работу, 375 млн человек придется пройти профессиональную переподготовку. Это стоит того – благодаря перекавалификации, как минимум, 95 % потерявших работу специалистов смогут найти новое место» [5].

2. *В сфере охраны труда.* Охрана труда является одним из самых важных элементов политики любого государства; без охраны труда работающая часть населения не может считаться здоровой, а без здоровых и трудоспособных работников ни одно предприятие или организация не сможет развиваться.

К сожалению, компании, стремясь расширить ассортимент выпускаемой продукции, могут внедрять такие технологии, которые несут в себе риски для здоровья персонала. В связи с этим необходимо осуществлять серьезные мероприятия по охране труда. В настоящее время эта деятельность координируется Международной организацией труда (МОТ), которая является специализированным агентством ООН.

Согласно данным организации, «...около 2,3 млн мужчин и женщин ежегодно погибают в результате несчастных случаев на рабочем месте или связанных с работой заболеваний – в среднем 6 000 человек ежедневно. Во всем мире ежегодно регистрируется примерно 340 млн несчастных случаев на производстве и 160 млн жертв профессиональных заболеваний» [7].

Поэтому уже сейчас начинается внедрение умных систем охраны труда промышленными компаниями.

Например, «одна из горнодобывающих компаний Австралии внедрила на предприятии интернет вещей для отслеживания перемещений сотрудников в опасных зонах. Если человек подходит близко к какому-либо агрегату во время его работы, оператор оборудования получает соответствующий сигнал и принимает меры. Есть и полностью автоматические системы, останавливающие станки, если человек входит в опасную зону» [5].

3. *В сфере образования.* Соответствие новым вызовам требует от человека обучения в течение всей жизни, а также профессиональной подготовки и переподготовки. Согласно данным Всемирного банка, «...к 2050 году общая численность квалифицированных работников, которые получали образование в течение девяти или более лет, вырастет на 33 % по сравнению с 2011 годом» [9].

Индустрия 4.0 становится важным фактором обеспечения устойчивого развития, нового общемирового тренда в развитии

современного общества<sup>1</sup>.

Таким образом, Индустрия 4.0 способствует:

– повышению уровня и постоянному улучшению качества образования, что является важным фактором стимулирования мировой экономики;

– развитию глобальной экономики;

– созданию такого производства, которое будет эффективным и ориентированным на клиента;

– снижению количества отходов и брака, поскольку использование роботов в производстве более энергоэффективно.

Индустрия 4.0 уже сегодня постепенно меняет мир, и процесс наступления новой промышленной революции необратим. Нельзя игнорировать тот факт, что вместе с собой она несет значительные риски, так как глобальные изменения всегда нарушают стабильность общества. Однако многих проблем можно избежать, если вовремя реагировать на острые социальные вызовы, внедрять новшества постепенно, интегрируя их с существующими решениями.

### Литература

1. Цифровая Индустрия 4.0 [Электронный ресурс] // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/sap/345779-chetyre-nol-v-nashu-polzu> (дата обращения: 10.03.2021).

2. Индустрия 4.0: Big Data, цифровизация и рост экономики [Электронный ресурс] // Интернет-портал СНГ. – URL: <https://e-cis.info/news/569/87499/> (дата обращения: 15.03.2021).

3. Взгляд за горизонт [Электронный ресурс] // Наука и жизнь Израиля. – URL: <http://nizinev.co.il/novosti-sajta/vzglyad-za-gorizont.html> (дата обращения: 15.03.2021).

4. Что такое интернет вещей? [Электронный ресурс] // РБК. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5db96f769a7947561444f118> (дата обращения: 15.03.2021).

---

<sup>1</sup> В 2015 году 193 страны подписали «Декларацию Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию», суть которой заключается в установлении нового, справедливого глобального партнерства.

5. Индустрия 4.0 [Электронный ресурс] // Технологии и инновации. – URL: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата обращения: 15.03.2021).

6. Принципы гибкой методологии управления проектами Agile: почему люди важнее бюрократии? [Электронный ресурс] // Теплица социальных технологий. – URL: <https://te-st.ru/2017/07/06/principles-of-agile/> (дата обращения: 21.03.2021).

7. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages [Электронный ресурс] / McKinsey & Company. – URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wag-es> (дата обращения: 21.03.2021).

8. Общество 3.0 и Индустрия 4.0 [Электронный ресурс] // Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2018/09/06/780170-obschestvo-30> (дата обращения: 15.03.2021).

9. Мировая статистика [Электронный ресурс] / Международная организация труда. – URL: [https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS\\_249276/lang-ru/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249276/lang-ru/index.htm) (дата обращения: 10.03.2021).

### **References:**

1. Tsifrovaya Industriya 4.0 [Elektronnyy resurs] // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/sap/345779-chetyre-nol-v-nashu-polzu> (data obrashcheniya: 10.03.2021).

2. Industriya 4.0: Big Data, tsifrovizatsiya i rost ekonomiki [Elektronnyy resurs] // Internet-portal SNG. – URL: <https://e-cis.info/news/569/87499/> (data obrashcheniya: 15.03.2021).

3. Vzgl'yad za gorizont [Elektronnyy resurs] // Nauka i zhizn' Izrailya. – URL: <http://nizinev.co.il/novosti-sajta/vzgl'yad-za-gorizont.html> (data obrashcheniya: 15.03.2021).

4. Chto takoye internet veshchey? [Elektronnyy resurs] // RBK. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5db-96f769a7947561444f118> (data obrashcheniya: 15.03.2021).

5. Industriya 4.0 [Elektronnyy resurs] // Tekhnologii i innovatsii. – URL: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (data obrashcheniya: 15.03.2021).

6. Printsipy gibkoy metodologii upravleniya proyektami Agile: pochemu lyudi vazhneye byurokratii [Elektronnyy resurs] // Teplitsa sotsial'nykh tekhnologiy. – URL: <https://te-st.ru/2017/07/06/principles-of-agile/> (data obrashcheniya: 21.03.2021).

7. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages [Elektronnyy resurs] / McKinsey & Company. – URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wag-es> (data obrashcheniya: 21.03.2021).

8. Obshchestvo 3.0 i industriya 4.0 [Elektronnyy resurs] // Vedomosti. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2018/09/06/780170-obschestvo-30> (data obrashcheniya: 15.03.2021).

9. Mirovaya statistika [Elektronnyy resurs] / Mezhdunarodnaya organizatsiya truda. – URL: [https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS\\_249276/lang-ru/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249276/lang-ru/index.htm) (data obrashcheniya: 10.03.2021).



**Нурдунова Аделя,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
О.Г. Романович**

## **ГЕНДЕРНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА**

В статье рассматривается и анализируется роль женщин в современном бизнесе. Изучается степень влияния гендерного равенства на эффективность бизнеса.

**Ключевые слова:** гендерное равенство; эффективность бизнеса; стеклянный потолок.

Гендерное равенство является основополагающим правом человека, а также играет важную роль в обеспечении согласия в обществе и реализации человеческого потенциала в целях устойчивого развития.

Однако гендерное неравенство сохраняется: на сегодняшний день остро стоит вопрос о неравенстве как в политической, так и в экономической сферах деятельности. Несмотря на то что по данной проблеме за последние годы был достигнут определенный прогресс, «на рынке труда во всем мире женщины по-преж-

нему зарабатывают в среднем на 24 процента меньше мужчин» [1]. В связи с этим вопросы гендерного измерения бизнеса остаются актуальными и в настоящее время.

Кыргызская Республика участвует во многих международных конвенциях и договорах, имеющих отношение к предотвращению и ликвидации дискриминации. Кроме того, Кыргызстан ратифицировал ряд конвенций МОТ, касающихся охраны материнства и гендерных вопросов труда.

Предприятия, где на деле присутствует гендерное разнообразие, особенно на руководящем уровне, добиваются более высоких показателей, в том числе в виде существенного роста прибыли. Об этом говорится в новом докладе, подготовленном Бюро Международной организации труда (МОТ) по деятельности в интересах работодателей (2018).

Доклад, озаглавленный «Женщины в бизнесе и менеджменте: экономическое обоснование перемен», был подготовлен в 2018 году на основе исследования почти 13 000 предприятий в 70 странах.

В ходе исследования был проведен опрос руководителей предприятий различных отраслей в 70 странах мира. Основные результаты представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Данные исследования «Женщины в бизнесе и менеджменте»

Как видно из рисунка 1, 57 % опрошенных подтвердили, что гендерное разнообразие способствует улучшению результатов в бизнесе. Почти три четверти компаний, следивших за соблюдением гендерного разнообразия в своих органах управления, доби-

лись повышения прибыли в размере от 5 до 20 %. У большинства из них ее рост составил от 10 до 15 %.

По словам почти 57 % опрошенных, в условиях гендерного разнообразия проще находить и удерживать способные кадры. Более 54 % отмечают, что оно способствует росту творческого начала, новаторству и гласности. Столько же говорят, что внимание к гендерным вопросам укрепило репутацию их компаний, а почти 37 % – что оно помогает им точнее определять настроения клиентов.

Исследование McKinsey «Деятельность на основе разнообразия» (Delivering through diversity), охватившее более тысячи компаний в 12 странах мира, показало, что «доход компании с высокими показателями гендерного разнообразия выше среднего в своих отраслях на 21 %» [2].

Исследование Credit Suisse «The CS Gender 3000: вознаграждение за перемены» («The CS Gender 3000: the reward for change»), проведенное в 2016 году, подтвердило, что «для большинства инвесторов наиболее привлекательны компании, возглавляемые женщинами. Кроме того, у таких компаний рентабельность собственного капитала (ROE) на 19 % выше, чем у компаний, возглавляемых мужчинами» [3].

Для определения доли участия женщин в современном бизнесе были использованы данные доклада 2018 года «Женщины в бизнесе и менеджменте: экономическое обоснование перемен».

На рисунке 2 представлена информация о проценте участия женщин в управлении в 2018 году [4].

По данным рисунка 2, в 2018 году в Северной Америке была самая высокая доля женщин на руководящих должностях (36,2 %). Самый высокий процент мужчин в руководстве за период наблюдался на Ближнем Востоке и в Северной Африке (89,9 %). Хотя во многих регионах наблюдается прогресс в увеличении доли женщин в управлении, ситуация является более неустойчивой в Африке, на Ближнем Востоке и в Северной Африке. К примеру, доля женщин в управлении в Африке составляет 10 %, что на 26,1 % меньше, чем показатель в Северной Америке.

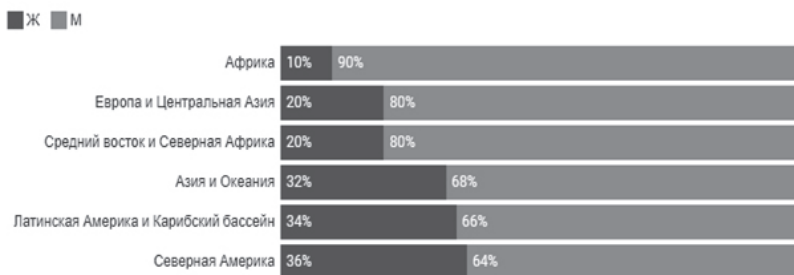


Рисунок 2 – Доля женщин в управлении бизнесом

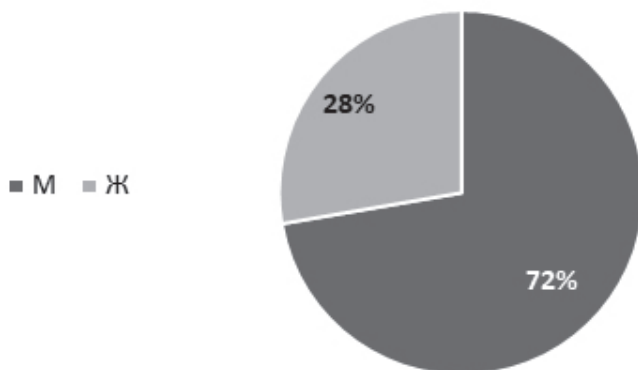


Рисунок 3 – Доля мужчин и женщин в управлении бизнесом

Что касается Кыргызстана, данные Национального статистического комитета по доле руководителей в гендерном разрезе представлены на рисунке 3.

Как показано на рисунке 3, доля женщин в управлении по состоянию на 2020 год составляет 28 %, что выше среднего показателя по странам Европы и Центральной Азии на 8 %. Этот феномен можно объяснить тем, что, по данным Нацстаткома КР, процент женщин, имеющих высшее, а также неполное высшее образование, составляет 17 %, в то же время данный показатель среди мужчин – 14 %. Женщин со средним профессиональным образованием почти в два раза больше, чем мужчин. Также можно отметить, что «доля женщин в занятости наиболее высока

в секторе услуг, особенно в таких видах деятельности, как операции с недвижимым имуществом, здравоохранении и социальном обслуживании населения, образовании, гостиницы и рестораны, т. е. в быстро развивающихся сферах» [5].

Гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин имеют важнейшее значение для обеспечения справедливого и эффективного развития и формирования динамично развивающейся экономики.

«По всему миру женщины избыточно представлены в области образования и здравоохранения, в равной степени с мужчинами представлены в области социальных наук, бизнесе и праве и недостаточно представлены в области машиностроения, производства, строительства и науки. Как и в случае с поступлением в учебные заведения и завершением учебы, эти соотношения важны, потому что они приводят к гендерным различиям в сфере занятости, производительности и доходов» [6].

Страны Центральной и Восточной Европы, а также Центральной Азии имеют долгую историю борьбы за гендерное равенство. Однако два с половиной десятилетия беспрецедентных политических, экономических и социальных преобразований в регионе имели глубокие и продолжительные гендерно-дифференцированные последствия, которые были различными в разных странах.

Сегодня во многих странах региона Европы и Центральной Азии наблюдается существенный разрыв между женщинами и мужчинами в области занятости и оплаты труда. Женщины составляют чуть менее половины рабочей силы в регионе и зарабатывают в среднем на 30 % меньше, чем мужчины.

Для измерения гендерных различий в отдельных странах ежегодно Всемирным экономическим форумом проводится глобальное исследование «Индекс гендерного разрыва».

«Индекс гендерного разрыва» – международное исследование Всемирного экономического форума и сопровождающий его рейтинг стран мира по интегральному показателю гендерного равноправия.

«Индекс измеряет уровень гендерного разрыва, который существует в тех или иных странах между женщинами и мужчинами, по 14 различным переменным в четырех ключевых областях: экономическое участие и карьерные возможности; образование; здоровье и выживание; политические права и возможности» [7].

На рисунке 4 представлены данные исследования «Индекс гендерного разрыва» по отдельным странам за 2020 год.



Рисунок 4 – Индекс гендерного разрыва

Как показано на рисунке 4, в Казахстане индекс гендерного разрыва составляет 0,710, в рейтинге страна занимает 72-е место. Россия занимает 81-е место, потеряв шесть позиций по сравнению с 2018 годом. Кыргызстан остается на 93-м месте с индексом 0,689. Одно из последних мест в рейтинге гендерного разрыва принадлежит Узбекистану (137-е место).

Одновременно с этим, согласно исследованию аудиторско-консалтинговой группы ФБК «Grant Thornton», опубликованному 8 марта 2017 года, Россия занимает первое место в мире по числу женщин-руководителей (47 % против 25 % в других странах мира). При этом, по данным исследования Thomson Reuters, опубликованного в марте 2018 года, «каждая четвертая деловая женщина в России и странах СНГ сталкивалась с проявлениями дискриминации на рабочем месте» [8].

Также 30 % опрошенных женщин сталкивались с явлением «стеклянного потолка» («glass sailing») в карьере. Стеклоанный

потолок – «метафора, используемая для представления невидимого барьера, который препятствует тому, чтобы данная демографическая группа поднималась выше определенного уровня в иерархии. Эта метафора была введена феминистками в отношении барьеров в карьере женщин с высокими достижениями» [9, с. 153].

Эта форма дискриминации описывается как «барьер настолько незаметный, что он прозрачен, но в то же время настолько основательный, что препятствует женщинам и представителям различных социальных групп продвигаться в управленческой иерархии» [10].

«Стекланный потолок» – термин американского менеджмента, который описывает никак не определенный формально барьер, ограничивающий продвижение женщин по карьерной лестнице.

Несмотря на то что гендерный разрыв в доходах за последние пятьдесят лет существенно сократился, что связано с улучшением уровня образования женщин, ростом возможностей для планирования семьи, а также развития домашних технологий, масштабы гендерного неравенства все еще остаются впечатляющими. Медленнее всего разрыв сокращается на уровне управления, на высших ступеньках карьерной и доходной лестницы – это безусловная область доминирования мужчин. «В странах СНГ гендерный разрыв в доходах, по данным МОТ, составляет около 30 %, это значит, что на каждый доллар, заработанный мужчиной, женщина в среднем зарабатывает 70 центов» [11, с. 65].

Различия в оплате труда сами по себе не являются причиной утверждать о дискриминации на рабочем месте по гендерному признаку.

В странах, где государство предоставляет равный доступ к образованию для мужчин и женщин, а Кыргызстан относится к таковым, причину гендерного разрыва можно объяснить распределением полов по отраслям и профессиям. Значительная доля женщин сконцентрирована в не самых высокооплачиваемых профессиях: школьное образование, уход за детьми, здравоохранение и т. д. Женщины вынуждены искать работу, обеспечивающую определенную гибкость графика.

Внутри одной профессии причиной гендерного разрыва в доходах становится нелинейная схема оплаты. К примеру, финансовые и юридические компании непропорционально много платят за переработанные часы, к чему женщины, особенно замужние, готовы реже мужчин. Это означает, что «женщины, на которых лежит основная часть домашних обязанностей и ухода за детьми, оказываются в проигрышном положении и с точки зрения карьерного продвижения – работодатель поощряет усилия» [12].

Вера в карьерные преимущества мужчин (а ее, по данным Левада-центра, разделяют 58 % женщин и 46 % мужчин) заставляет женщин снижать уровень своих притязаний, а то и вовсе бросать поиски работы.

В целях выявления гендерных стереотипов, с которыми сталкиваются кыргызстанцы, автором был проведен опрос, в котором приняли участие 60 мужчин и женщин из различных сфер деятельности в возрасте от 21 до 65 лет. Исследование включило в себя вопросы, связанные с равенством, дискриминацией по гендерному признаку в профессиональной сфере, распределению домашних обязанностей между мужчиной и женщиной в семье, роли женщины в семье и по отношению к карьере. Также были включены вопросы, позволяющие определить основные стереотипы, существующие на рынке труда Кыргызской Республики.

В целом данное исследование помогло сделать вывод о степени приверженности к традиционно-женским и традиционно-мужским обязанностям, а также гендерным стереотипам. Причем приверженность мужчин к стереотипам оказалась характернее, чем для женщин. В Кыргызстане сложилась довольно специфическая ситуация, когда некоторая стереотипность мышления граждан граничит с относительно развитым законодательством в сфере гендерного равенства, а также высокой занятостью женщин и независимостью от гендерных признаков прав на получение образования.

Как выяснилось, 95 % людей знакомы с понятием «гендерный стереотип» и определяют его как устойчивое представление о поведении полов. Более 89 % опрошенных сталкивались с гендерными стереотипами (рисунки 5).



Рисунок 5 – Результаты опроса

Говоря о положении женщин на рынке труда, 68 % респондентов считают, что в Кыргызстане женщины подвергаются дискриминации в профессиональной сфере, остальные 32 % думают, что дискриминации в данной сфере не существует. На вопрос «Как вы считаете, влияет ли пол человека на его трудоустройство?» 55 % опрошенных выбрали ответ «Мужчине легче устроиться на высокооплачиваемую работу», остальные считают, что пол человека не оказывает влияния на его трудоустройство.

Результаты ответов на вопрос «Если в семье муж и жена работают, то как, по вашему мнению, должны распределяться между ними обязанности» представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Результаты опроса

Как видно из рисунка 6, 36 % анкетированных считают, что домашние обязанности должны делиться поровну. Значительная часть респондентов (29 %) разделяют обязанности на мужские и женские, что свидетельствует о стереотипном мышлении в отношении ведения домашнего хозяйства; 24 % считают, что выполнять обязанности должен тот, кто меньше занят. Несколько опрошенных мужчин считают, что основную часть домашних обязанностей должна выполнять женщина. Утверждение о том, что «основную часть домашней работы должен выполнять муж», никто не считает верным.

Говоря о времени, затрачиваемом на домашние дела, мужчины в большинстве своем выбирали вариант «менее часа в день», реже – 1–3 часа в день. Женщины тратят на дела по дому от 1 до 6 часов, домохозяйки – более 6 часов.

По мнению 21 % опрошенных, успешной можно считать только ту женщину, которая реализовалась как жена и мать. Остальные данного мнения не разделяют. Мнение мужчин о роли профессиональной занятости в жизни женщины разделились. На вопрос «Как Вы относитесь к мнению о том, что «женщина должна посвятить себя семье» половина выбрали ответ, в большей или меньшей степени отражающий традиционное разделение ролей в семье («Верно, но сегодня это невозможно», «Женщине лучше работать неполный день»). Остальная часть мужчин оказалась приверженцами равноправия, часто выбирая ответ «Каждая семья должна выбирать сама», реже – «Каждая женщина должна выбирать сама».

Ответы девушек говорят о том, что карьера для женщины – важная часть ее биографии. Никто из девушек не считает, что «женщина должна посвятить себя семье», однако такой ответ у мужчин встречается несколько раз. Девушкам более близки идеи гендерного равенства, наиболее популярный ответ среди них – «Каждая женщина должна выбирать сама». По распространенности далее идут ответы: «Каждая семья должна выбирать сама», «Верно, но сегодня это невозможно». Однако с утверждением, что «женщина должна посвятить себя семье», не согласна ни одна из женщин. Стоит отметить, что никто из респондентов не считает это высказывание совершенно неверным.

В целом можно сделать вывод, что люди в Кыргызстане в большинстве своем являются приверженцами гендерных стереотипов. Причем для мужского пола это оказалось характерно в большей степени, чем для женщин.

На рисунке 7 представлены результаты вопроса «Как вы думаете, кому больше подходит работа, связанная с принятием решений?» с разделением по полу респондентов.

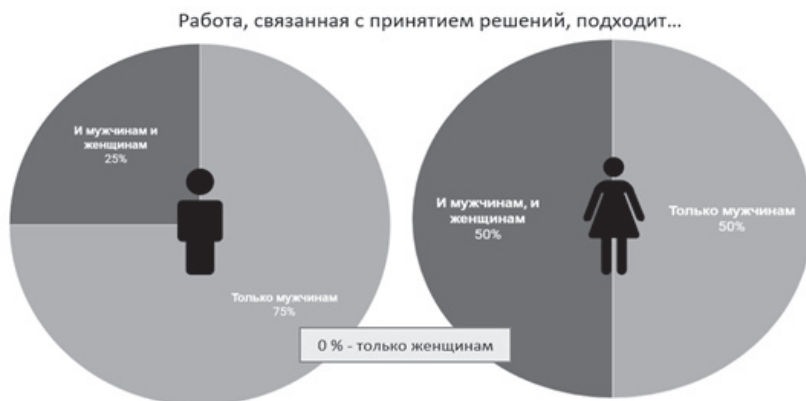


Рисунок 7 – Результаты опроса

Так, 75 % опрошенных мужчин думает, что работа, связанная с принятием решений, подходит только мужчинам, и только 25 % – что такая работа подходит и мужчинам, и женщинам. У девушек это соотношение составляет 50 на 50. В то же время никто из них не считает, что работа, связанная с принятием решений, больше подходит женщинам.

В целом результаты исследования показали степень распространенности гендерных стереотипов.

Гендерное равенство – основополагающее право человека, которое способствует достижению благополучия и устойчивого развития. За последние десятилетия в данной сфере был достигнут относительный прогресс: все большее число девочек получает образование, меньше девушек принуждаются к заключению брака, больше женщин занимают высокие руководящие должнос-

ти, а также проводятся всеобщие реформы законов, направленных на обеспечение гендерного равенства. Однако, несмотря на достигнутые результаты, сохраняется и большое количество проблем: по-прежнему по всему миру находят распространение дискриминационные законы и социальные нормы, также женщины в недостаточной степени представлены на всех уровнях управления.

Таким образом, гендерные проблемы занятости в Кыргызстане формируются в условиях:

- высокой напряженности на рынке труда;
- распространения неформальной и неофициальной занятости;
- высокого уровня сегрегации;
- специфической национальной гендерной ситуации, когда законодательно установленная идея гендерного равенства прав и возможностей сочетается с широким распространением традиционного разделения гендерных ролей и высоким уровнем профессионального образования и занятости женщин.

Подводя итоги, необходимо отметить, что в целом гендерное законодательство Кыргызстана отвечает предъявляемым международным требованиям. Основным недостатком кыргызского законодательства можно считать недостаточную проработку и неналаженность механизма его реализации, а также отсутствие четко установленной ответственности за многие «гендерные» нарушения, что затрудняет его реализацию на практике.

В заключение можно сделать вывод, что гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин имеют первостепенное значение для обеспечения справедливого и эффективного развития и могут способствовать формированию динамично развивающейся экономики в целом и бизнеса в частности.

## **Литература**

1. Гендерные вопросы и проблемы / Всемирный банк [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/topic/gender>

2. Обеспечение разнообразия // Инсайты МакКинзи & Компании [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity#>

3. Гендерное разнообразие – польза бизнесу / Группа Credit Suisse [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>

4. Бизнес-кейс для перемен / Международная организация труда [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf)

5. Гендерная статистика / Нацстатком КР [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.stat.kg/ru/statistics/gendernaya-statistika/>

6. Глобальные вопросы повестки дня. Гендерное равенство // Официальный сайт Организации Объединенных Наций [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.un.org/ru/sections/issues-depth/gender-equality/>

7. Рейтинг стран мира по гендерному разрыву // Гуманитарный портал [Электронный ресурс]. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-gender-gap-index>

8. Гендерные исследования / Грант Торнтон [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.thomsonreuters.ru/ru/press-releases/issledovanie-thomson-reuters-kazhdaya-pyataya-delovaya-zhenshchinaispytyvaet-k-sebe-predvzyatoe-otnoshenie-na-rabote.html>

9. *Воронина О.А.* Феминизм и гендерное равенство [Текст] / О.А. Воронина. – М.: URSS, 2016. – 214 с.

10. Стекло́нный потолок // Пси-фактор: справочник [Электронный ресурс]. – URL: <https://psyfactor.org/personal/personal17-06.htm>

11. Гендерные аспекты занятости молодежи в странах СНГ [Текст] / Международная организация труда. Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. – М., 2019. – 262 с.

12. Участие женщин в политике / Аналитический центр Юрия Левады [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.levada.ru/uchastie-zhenshin>

## References

1. Genderniye voprosy i problemy / Vsemirnyj Bank [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/topic/gender>
2. Delivering through diversity // McKinsey & Company Insights [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity#>
3. Gender diversity is good for business / Group Credit Suisse [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>
4. The business case for change / International Labour Organization [Elektronnyy resurs]. – URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf)
5. Gendernaya Statistika / Nacionalniy Statisticheskiiy Komitet KG [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://www.stat.kg/ru/statistics/gendernaya-statistika/>
6. Globalnye voprosy povestki dnya. Gendernoe ravenstvo // Oficialniy sait Organizacii Obedinennyh Nacii [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.un.org/ru/sections/issues-depth/gender-equality/>
7. Reiting stran mira po gendernomu razryvu // Gumanitarniy portal [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-gender-gap-index>
8. Genderniye issledovaniya / Grant Thornton [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.thomsonreuters.ru/ru/press-releases/issledovanie-thomson-reuters-kazhdaya-pyataya-delovaya-zhenshchinasipytyvaet-k-sebe-predvzyatoe-otnoshenie-na-rabote.html>
9. *Voronina O.A.* Feminism i gendernoe ravenstvo [Tekst] / O.A. Voronina. – M.: URSS, 2016. – 214 c.
10. Steklyannyi potolok // Psy-factor: spravochnik [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://psyfactor.org/personal/personal17-06.htm>
11. Genderniye aspect zanyatosti molodeji v stranah SNG [Tekst] / International Labour Organization. Buyro ILO dlya stran Vostochnoi Evropy i Centralnoy Asii. – M., 2019. – 262 c.
12. Uchastie zhenshin v politike / Analiticheskiy Centr Yuriya Levady [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.levada.ru/uchastie-zhenshin>



**Артурова Бермет,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
О.Г. Романович**

## **ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОТВЕТСТВЕННЫЙ БИЗНЕС: НОВОЕ ТРЕБОВАНИЕ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**

Статья посвящена актуальному вопросу – экологической составляющей хозяйственной деятельности, которую следует рассматривать как один из аспектов социальной ответственности.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; социально-экологическая ответственность; устойчивое развитие; экологическая сертификация; конкурентоспособность.

Сегодня предприятия вносят все больший вклад в прогрессирующую деградацию существующих экосистем за счет выброса огромного количества опасных загрязнителей и чрезмерного использования имеющихся природных ресурсов, создавая при этом серьезную угрозу биоразнообразию нашей планеты. Следовательно, необходимо принимать различные меры по предотвращению разрушения окружающей среды в результате деятельности человека. Инициатив, направленных на простую нейтрализацию

производимых загрязняющих веществ, уже недостаточно. Необходимо искать решения для того, чтобы снизить нагрузку на окружающую среду от деловой активности на всех этапах производственного процесса, начиная от этапа проектирования и планирования производства, заканчивая утилизацией отходов производства.

Переход многих стран к устойчивому развитию, мировые экологические проблемы человечества, такие, как загрязнение окружающей среды, истощение природных ресурсов, изменение климата, и многие другие актуализировали исследования в области экологии.

В развитых странах проблемы охраны природы уже более полувека входят в число приоритетов развития. Об этом свидетельствует наличие комплексных государственных экологических программ и сформированного законодательства, строго регулирующего охрану окружающей среды. Также важнейшую роль в охране окружающей среды играет социально ответственный бизнес.

«Понятие корпоративной социальной ответственности в обиход мирового бизнес-сообщества вошло в 50–60-х годах прошлого столетия, когда данная концепция стала внедряться на предприятиях США и Канады. На тот момент времени оно воспринималось только как забота о персонале собственной компании и оказание помощи местным органам власти. В 70-е годы в связи с ростом беспокойства об экологической ситуации в мире понятие корпоративной социальной ответственности стало включать в себя и заботу о состоянии окружающей среды» [1].

Одним из основных направлений корпоративной социальной ответственности является окружающая среда. Предприятия, независимо от размера, имеют большой углеродный след. Любые шаги, которые компания может предпринять для уменьшения своего воздействия, считаются полезными как для компании, так и для общества.

Председатель Международной комиссии по вопросам окружающей среды и развития Г.-Х. Брундтланд указывает на то, что «к концу 1960-х гг. стало очевидно, что распространенная еще в начале десятилетия “теория роста”, которая предполагала не-

ограниченность используемых ресурсов и приоритет непрерывного экономического роста, негативно сказывается на состоянии окружающей человека среды. Впервые концепция устойчивого развития была представлена в докладе Римскому клубу коллективом ученых под руководством Я. Тинбергена “Пересмотр международного порядка” (1980 г.). Ученые пришли к выводу о необходимости разработки новой стратегии общественного развития, которая будет учитывать социальные последствия экономического роста: состояние окружающей среды, занятость и другие. Озабоченность ученых этой проблемой нашла отражение в деятельности Организации Объединенных Наций, под эгидой которой в 1983 г. была создана Международная комиссия по окружающей среде и развитию» [1].

В докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее» (1987 г.) было сформулировано понятие устойчивого развития.

Целью новой стратегии мирового развития стала реализация следующих трех задач:

- достижение экономической эффективности, пропорциональной расходам природных ресурсов;
- установление социальной справедливости в глобальном масштабе;
- защита окружающей среды.

На основании изложенного выше можно сделать основной вывод: достижение устойчивого развития требует обеспечения сбалансированности интересов между экономическими, экологическими и социальными компонентами в процессе развития социально-экономических систем.

В настоящее время во всем мире разрабатываются корпоративные планы устойчивого развития, которые способны разорвать зависимость негативных воздействий на экологию от экономического роста.

Социально ответственные компании берут на себя ответственность за экологические последствия своей деятельности, поэтому стремятся к устранению загрязнений и выбросов вредных веществ, а также пытаются повысить эффективность исполь-

зования природных ресурсов, уменьшая их экологический след. Также следует помнить, что быстрый экономический рост связан с интенсивной эксплуатацией природных ресурсов, что является препятствием в сохранении этих ресурсов для будущих поколений.

Таким образом, идея о том, что бизнес несет ответственность за состояние планеты, стала очевидна и на международном, и на государственном уровне и вошла в сознание самого бизнес-сообщества.

По мнению экспертов и исследователей, есть несколько аспектов, которые демонстрируют социально-экологическую вовлеченность компаний:

1. Общая политика и стратегия компании направлены на устойчивое развитие природной и социальной среды.
2. Соблюдение экологических норм и норм безопасности.
3. Приобретение товаров и услуг у местных поставщиков с соблюдением установленных стандартов.
4. Соблюдение безопасности технологии сбыта товаров.
5. Наличие у компании открытой природоохранной политики, проведение экологической экспертизы на регулярной основе.

Необходимо выделить ряд этапов развития социальной ответственности в соответствии с меняющейся тенденцией в бизнесе (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы развития социальной ответственности бизнеса [2]

Отрицательная социальная ответственность	Корпоративная социальная ответственность	Перспективная социальная ответственность
Максимизация прибыли	Улучшение качества жизни персонала	Сохранение окружающей среды
Улучшение эффективности труда	Формирование и развитие местного сообщества	Ориентация на институты взаимодействия

Из таблицы 1 видно, что экологическая ответственность относится к перспективной социальной ответственности. Таким образом, сохранение окружающей среды включает в себя:

– переход на принципы устойчивого экологически безопасного социально-экономического развития;

– экологическую модернизацию производства, в результате которого, с одной стороны, удастся сократить расходы энергии, воды, материалов на единицу производимой продукции, с другой – добиться минимизации вредных выбросов в атмосферу.

Организация Объединенных Наций по окружающей среде рассматривает «зеленую» экономику «в качестве инструмента, который приводит к росту благосостояния и социального равенства людей, существенно снижает отрицательное воздействие промышленных предприятий на природную среду и уменьшает риски экологической деградации общества» [3].

«В мировом сообществе тема «зеленой экономики» широко обсуждается – разрабатываются основы и принципы зеленой экономики, ее механизмы и политики. Так, в 2012 году на Совете управляющих Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП) были сформулированы девять принципов зеленой экономики. Один из них – принцип здоровой планеты, когда экономическая деятельность направлена на получение выгод при сохранении и восстановлении потерянного биоразнообразия и природных систем» [4].

Одним из эффективных механизмов зеленой экономики является система экологической сертификации или сертификации устойчивости. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет сертификацию устойчивого производства как один из инструментов «зеленого роста» и зеленой экономики.

Сертификация является гибким инструментом политики, который можно использовать для оценки различных звеньев в управлении производственными процессами, соблюдении законодательства, справедливости и экологической безопасности, данный инструмент также позволяет сделать добровольный выбор производителя в пользу устойчивого управления, сохранения и развития бизнеса, в целом без ущерба для прав, ресурсов или потребностей нынешнего и будущих поколений. Также он направлен на стимулирование этической торговли, применение

энергоэффективных технологий и многих других выгод, которые в конечном счете могут иметь мультипликативный эффект для страны.

В настоящее время основой для национальных систем сертификации в развитых странах являются 70 % экологических стандартов, включая стандарты ISO, которые были признаны на международном уровне. При этом во многих странах идет работа по приведению национальных стандартов в соответствие с международными стандартами. Подобная работа ведется и в Кыргызской Республике.

В современных реалиях успешное экономическое развитие страны невозможно без интеграции в мировые экономические отношения, учитывая современные экологические вызовы и выполнения международных обязательств в отношении устойчивого природопользования и безопасной окружающей среды.

Директор Центра по стандартизации и метрологии при Министерстве экономики Кыргызской Республики Б.А. Аданбаев отмечает, что «в современном мире одним из главных условий выхода на мировой рынок является экологичность производимой продукции, которая подтверждается экологической маркировкой. Поэтому для компаний Кыргызстана в условиях международной конкуренции крайне важна документально подтвержденная экологичность производства. Эффективным инструментом могла бы стать разработка национальных отраслевых «зеленых стандартов», а также внедрение международных экостандартов и развитие систем добровольной сертификации» [5].

Необходимо отметить, что экологически ответственный бизнес в Кыргызстане находится на этапе развития.

По данным Национального статистического комитета, основными статьями расходов предприятий и организаций на охрану окружающей среды являются:

- расходы по очистке сточных вод;
- расходы по охране атмосферного воздуха и климата;
- расходы по обращению с отходами;
- расходы по охране поверхностных и подземных вод;
- расходы по охране и рациональному использованию земель.

С динамикой расходов предприятий и организаций на охрану окружающей среды можно ознакомиться на рисунке 1 [6].

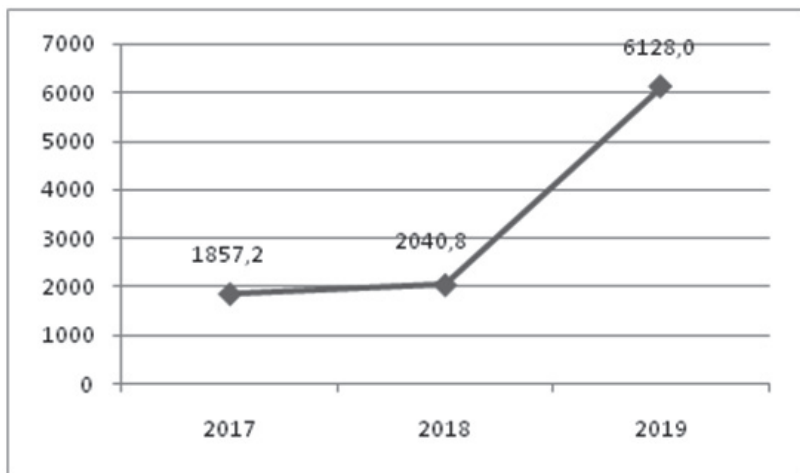


Рисунок 1 – Расходы предприятий и организаций на охрану окружающей среды (млн сом.)

Необходимо отметить, что расходы на охрану окружающей среды растут с каждым годом.

Далее можно привести примеры предприятий Кыргызстана, которые уделяют внимание вопросам охраны окружающей среды.

Компании ОсОО «Газпром нефть Азия» делает все возможное, чтобы сохранить благоприятную окружающую среду для настоящего и будущего поколений. Исполняющий обязанности заместителя генерального директора по экономике и финансам Арзымат Алдаяров отмечает, что «согласно принципам социальной ответственности, заложенным в корпоративном кодексе компании «Газпром нефть», любые решения принимаются с учетом экономического, социального и экологического эффекта» [7].

Также компания ОсОО «Газпром нефть Азия» с 2018 года реализует в рамках программы социальных инвестиций проект «Эковолонтер», который направлен на развитие экологической культуры, в рамках проекта было реализовано более 20 различных мероприятий.

В компании Beeline также придерживаются экологических принципов: «В рамках популяризации и пропаганды бережного отношения к природе компания ежегодно поддерживает наиболее яркие экоакции и постепенно перестраивает процессы в компании под стандарты “Экоофиса”. Также компания выступает партнером экологического фестиваля “Эко-Баштык”, в рамках которого инициируют сбор макулатуры» [8].

В жизненном цикле любого бизнеса есть три неизбежных этапа: выход на рынок, захват рынка и преодоление насыщения, сохранение конкурентоспособности. Последний этап – сложный, потому что у каждого продукта есть жизненный цикл, после которого дифференциация продукта и инновации – единственный способ продлить срок службы продукта. Помимо этого, диверсификация продуктов также становится необходимой стратегией для выхода на другой рынок и сегмент для поддержания и роста прибыли компании.

Экологичность обеспечивает замечательную стратегию диверсификации и конкурентное преимущество, потому что устойчивое развитие является двигателем инноваций. Интеграция экологически ответственных методов ведения бизнеса и диверсификация для производства экологически чистых и органических продуктов в соответствии с желаниями потребителей могут привести к появлению новых рынков и новых продуктовых линеек, увеличению доли рынка и увеличению прибыли.

Крупные корпорации применяют эту стратегию и извлекают из нее выгоду из таких секторов, как технологии, потребительские товары, индустрия моды, энергетика и различные сегменты потребительских товаров.

Когда компания решает стать экологически ответственной, это также означает изменение операционных стратегий, что важно для корпоративного имиджа. Изменения включают в себя множество факторов, но наиболее важными из них являются экономия энергии, экономия воды и сокращение отходов, все это приводит к общему снижению затрат, а следовательно, к повышению эффективности бизнеса.

Можно сделать вывод, что уменьшение негативного воздействия на окружающую среду может стать фактором роста компании, а смещение охраны окружающей среды на позицию стратегического приоритета компании может спровоцировать появление инноваций, которые повышают производительность ресурсов. По мнению исследователей, данные инновации можно разделить на две большие группы: «К первой относятся технологии по снижению затрат на устранение последствий загрязнения окружающей среды. Цель таких инноваций – дать вторую жизнь отходам производства, преобразовывая загрязняющие ресурсы в обладающие ценностью. Многие зарубежные компании перерабатывают токсичные материалы и выбросы в полезные ресурсы для дальнейшего производственного процесса» [9].

В данной связи более интересна и важна группа инноваций, которая направлена на устранение самих причин загрязнений. Именно эта группа инноваций повышает производительность ресурсов.

При повышении производительности ресурсов компания может получить следующие конкурентные преимущества:

- «повышение утилизации побочных продуктов производственно-хозяйственной деятельности;
- возможности для преобразования отходов в полезные ресурсы;
- снижение потребления энергии;
- экономия расходов на уничтожение, переработку и транспортировку мусора и отходов производственной деятельности;
- улучшение качества продукции как следствие инновационных изменений технологического процесса;
- экологические инновации дают фирме уникальные и трудно копируемые технологии и компетенции (неосязаемые активы);
- возможности сотрудничества с иностранными инвесторами» [9].

Необходимо отметить, что экологически ответственный бизнес способствует созданию новых рабочих мест в области экологической деятельности предприятий и охраны окружающей среды. Время требует использования наилучших доступных тех-

нологий и методов производства, которые являются энергоэффективными и экологичными по своей сути, т. е. отличаются низкими выбросами и сбросами загрязняющих веществ и отходов. Это потребует привлечения менеджеров, инженеров, технологов, логистов и других специалистов с экологическими знаниями. Эти кадры можно привлечь извне или организовать переподготовку своих специалистов. В целом развитие малого и среднего бизнеса в области природоохраны и природопользования может занять многих уволенных в последние месяцы работников.

Подводя итоги, необходимо отметить, что социально-экологическая ответственность позволяет повысить конкурентоспособность национальной экономики и устойчивость деятельности отечественных компаний в долгосрочной перспективе, способствует устойчивому развитию общества, улучшению национального имиджа республики в вопросах интеграции в международное сообщество, а также позволяет улучшить инвестиционную привлекательность государства на международной арене в борьбе за иностранные инвестиции в республику.

### **Литература**

1. Обзор «Состояние и перспективы развития корпоративной социальной ответственности в Кыргызстане» [Электронный ресурс]. – URL: <http://csr-ca.com/publications/> (дата обращения: 03.04.2021).

2. *Загайнова Е.Н.* Эволюция концепций развития социально ответственного бизнеса [Электронный ресурс] / Е.Н. Загайнова. – URL: [https://www.ncfu.ru/export/uploads/Dokumenty-Nauka/SKFUelibrary/28786624\\_45006234.pdf](https://www.ncfu.ru/export/uploads/Dokumenty-Nauka/SKFUelibrary/28786624_45006234.pdf) (дата обращения: 04.04.2021).

3. *Александрова Т.В.* Корпоративная экологическая ответственность бизнеса и «зеленая» экономика [Электронный ресурс] / Т.В. Александрова. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-korporativnoy-ekologicheskoy-otvetstvennosti-neftegazovogo-biznesa-v-usloviyah-perehoda-k-zelenoy-ekonomike/viewer> (дата обращения 29.03.2021).

4. *Копытова Е.Д.* Социально-ответственный бизнес [Электронный ресурс] / Е.Д. Копытова. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sotsialno-ekologicheskoy-otvetstvennosti-biznesa/viewer> (дата обращения 02.04.2021)

5. Информационно-аналитический отчет «Оценка текущей ситуации и перспектив развития экологической сертификации в Кыргызской Республике» [Электронный ресурс]. – URL: [http://csr-ca.com/wp-content/uploads/2019/04/Study-on-ecocertification-in-Kyrgyzstan\\_RU.pdf](http://csr-ca.com/wp-content/uploads/2019/04/Study-on-ecocertification-in-Kyrgyzstan_RU.pdf) (дата обращения 29.03.2021).

6. Статистика окружающей среды // Официальный сайт Национального статистического комитета КР [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.stat.kg/ru/> (дата обращения: 04.04.2021).

7. Официальный сайт ОсОО «Газпром нефть Азия». [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gazprom-neft.kg/article/ecology-safety> (дата обращения: 04.04.2021).

8. Официальный сайт компании ОсОО «Скай Мобайл» [Электронный ресурс]. – URL: <https://beeline.kg/ru/about-us> (дата обращения: 04.04.2021).

9. *Салдаева М.Н.* Экологическая ответственность бизнеса и конкурентоспособность: возможен ли взаимоусиливающийся эффект? [Электронный ресурс] / М.Н. Салдаева. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ekologicheskogo-menedzhmenta-v-protssesse-ekologizatsii-ekonomiki-rossii/viewer> (дата обращения: 01.04.2021).

#### **References:**

1. Obzor «Sostoyaniye i perspektivy razvitiya korporativnoy socialnoy otvetstvennosti v Kyrgyzstane» [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://csr-ca.com/publications/> (data obrashcheniya: 03.04.2021)

2. *Zagainova Ye.N.* Evolucia koncepcii razvitiya socialno otvetstvennogo biznesa. [Elektronnyy resurs] / Ye.N. Zagainova. – URL: [https://www.ncfu.ru/export/uploads/Dokumenty-Nauka/SKFUelibrary\\_28786624\\_45006234.pdf](https://www.ncfu.ru/export/uploads/Dokumenty-Nauka/SKFUelibrary_28786624_45006234.pdf) (data obrashcheniya: 04.04.2021).

3. *Alexandrova T.V.* Korporativnaya ekologicheskaya otvetstvennost` biznesa i «zelenaya» ekonomika. [Elektronnyy resurs] / T.V. Alexandrova. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiie-korporativnoy-ekologicheskoy-otvetstvennosti-neftegazovo->

go-biznesa-v-usloviyah-perehoda-k-zelenoy-ekonomike/viewer (data obrashcheniya: 29.03.2021).

4. *Kopytova Ye.D.* Socialno-otvetstvennyi biznes [Elektronnyy resurs] / Ye.D. Kopytova. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sotsialno-ekologicheskoy-otvetstvennosti-biznesa/viewer> (data obrashcheniya: 02.04.2021).

5. Informaciono-analiticheskii otchet «Ocenka tekushei cituacii b perspectiv razvitiya ekologicheskoy sertifikacii v Kyrgyzskoy Respublice» [Elektronnyy resurs]. – URL: [http://csr-ca.com/wp-content/uploads/2019/04/Study-on-ecocertification-in-Kyrgyzstan\\_RU.pdf](http://csr-ca.com/wp-content/uploads/2019/04/Study-on-ecocertification-in-Kyrgyzstan_RU.pdf) (data obrashcheniya: 29.03.2021).

6. Statistika okrujayushey sredi // Ofitsial'nyy sayt Natsional'nogo statisticheskogo komiteta KR [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://www.stat.kg/ru/> (data obrashcheniya: 04.04.2021).

7. Ofitsial'nyy sayt OsOO Gazprom Neft` Azia [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://www.gazprom-neft.kg/article/ecology-safety> (data obrashcheniya: 04.04.2021).

8. Ofitsial'nyy saytkompanii OsOO «Skai Mobail» [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://beeline.kg/ru/about-us> (data obrashcheniya: 04.04.2021).

9. *Saldaeva M.N.* Ecologicheskaya otvetstvennost` biznesa I konkurenyosposobnost`: vozmozhen li vzaimosilivayushiysya effect? [Elektronnyy resurs] / M.N. Saldaeva. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ekologicheskogo-menedzhmenta-v-protsesse-ekologizatsii-ekonomiki-rossii/viewer> (data obrashcheniya: 01.04.2021).



**Эрху Сабина,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. техн. наук, доцент  
Н.П. Жилкина**

## **ИНФОРМАЦИОННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ**

В статье рассматривается история развития управленческой информационной революции. Анализируется роль информационного управления в развитии человека и общества. Изучаются главные тенденции в развитии общества на сегодняшний день. Также выявляются основные предпосылки информационной революции и сравниваются положения старой и новой парадигмы.

**Ключевые слова:** информационная революция; информационные технологии; развитие человека и общества; маркетинговое управление.

Знание и осмысление прошлого является лучшим пониманием современного состояния науки. Пережив шесть революций, управленческая наука создала новые сложные механизмы: ежегодно появляется все больше новых идей. После преобразования люди умело овладели информационными технологиями. Это связано с тем, что деятельность человечества все в большей степени зависит от их информированности и способности эффективно использовать информацию.

К сожалению, в современном обществе еще нет устойчивой точки зрения, что же такое управленческая революция, но мы попытаемся раскрыть основные моменты конечного переворота в управлении.

Актуальность исследования в данном направлении заключается в том, что шестая управленческая революция внедрила использование информационных технологий и вывела маркетинговое управление на новый уровень.

За последнее столетие произошли кардинальные изменения в мире. После всевозможных способов передачи появилась возможность универсальной, многофункциональной и электронной работы с данными – изобретение компьютерной машины.

Появление и использование компьютеров для сбора, обработки и хранения данных стимулировало активную динамику развития знания и практической экономики. Компьютер захватил большую часть работ, связанных с обработкой, систематизацией и хранением информации [1, с. 5].

Соотношение скоростей накопления информации, знаний и экономики представлено на рисунке 1.

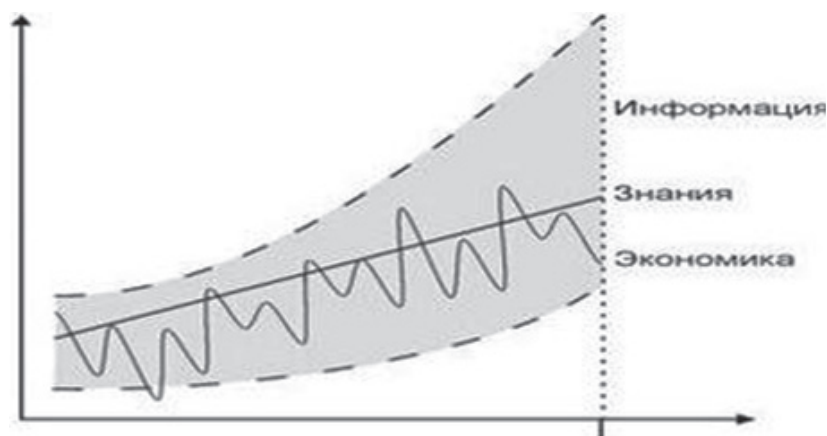


Рисунок 1 – Соотношение скоростей накопления информации, знаний и экономики

В жизни человека большинство социальных процессов нуждается в информации. Информация осознана современным обществом как необходимое условие прогресса. Наибольший экономический успех сегодня сопутствует тем предприятиям, которые активно используют современные средства коммуникаций, информационные технологии и их приложения. Новые информационные технологии и связанные с ними прикладные задачи требуют создания новой среды – информационной, а также систем управления информационными ресурсами.

Норберт Винер первым акцентировал свое внимание на то, что сущность информации заключается в способности систем с памятью к саморазвитию. «Я никогда не представлял себе логику, знания и всю умственную деятельность как завершенную замкнутую картину. Я мог понять эти явления только как процесс, с помощью которого человек организует свою жизнь таким образом, чтобы она протекала в соответствии с внешней средой. Важна битва за знание, а не победа. За каждой победой, т. е. за всем, что достигает апогея своего, сразу же наступают сумерки богов, в которых само понятие победы растворяется в тот самый момент, когда она достигнута» [2, с. 1]. Другими словами, процессами развития управляет не только внешнее воздействие, но и память.

В конце XX века сформировалось новое общество, основой которой послужили эффективные технологии, новшества в человеческом капитале, изменении социальной структуры общества, а также рациональном использовании ресурсов и снижении удельных затрат ресурсов на выпуск продукции и услуг.

Основными тенденциями в развитии общества являются:

- высокая значимость человеческого фактора в экономике;
- создание новых технологий;
- структурное изменение экономической и социальной структуры общества;
- повышение роли организации и управления в общественной жизни.

На сегодняшний день кривая технологического прогресса значительно улучшилась. Началась важнейшая эпоха – период массового распространения и внедрения новых технологий.

В зависимости от экономического положения и политической стабильности варьируются их темпы в разных странах.

Новый переворот в системе производства дал о себе знать. Современная научно-техническая революция изобретает компьютеры, которые со значительной мощностью производительности для человека выполняют элементы умственной работы. Многие ученые предполагают, что мы вступаем в век «промышленного производства информации». На данный момент должно появиться непрерывное производство информации, которое обеспечит соответствующее социальное развитие по всем направлениям.

Предпосылки возникновения современного информационного общества рассмотрим в теории информационных революций А.И. Ракитова: «Под информационной революцией нами будут пониматься изменения инструментальной основы, способа передачи и хранения информации, а также объема информации, доступной активной части населения» [3, с. 1].

Основные предпосылки информационной революции представлены на рисунке 2.

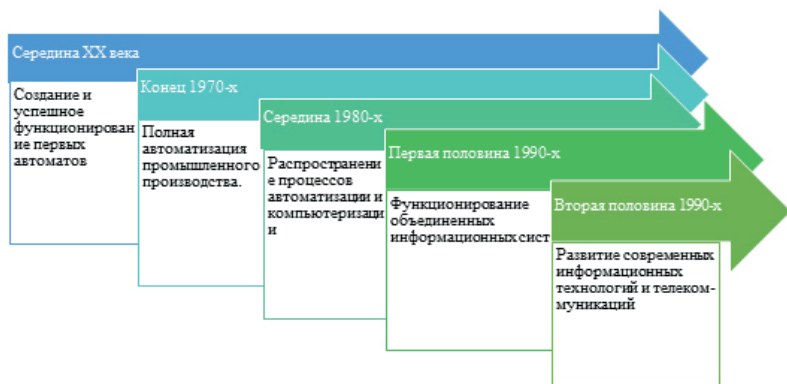


Рисунок 2 – Предпосылки информационной революции<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Разработано автором данной работы на основе статьи Г. Можаява об информационной революции и ее роли в развитии общества [3].

Необходимо упомянуть и концепцию информационной революции признанного классика теории постиндустриализма Д. Белла: «Сегодня кривая технологического прогресса круто пошла вверх, и это говорит о том, что мы переживаем третью по счету всемирную технологическую революцию. Пройдя стадию изобретательства и новаторства, мы вступили в самую важную эпоху – период массового распространения и внедрения новых технологий. Их темпы в разных странах будут зависеть от экономического положения и политической стабильности, но этот процесс уже не обратить вспять, а по своим последствиям он может превзойти даже две предыдущие технологические революции, которые преобразили в свое время Запад, а ныне, с расширением масштабов цивилизации, меняют жизнь и в других частях света» [3, с. 2]. Он утверждал, что темп новых технологий будет зависеть от экономического положения страны.

Следовательно, современная система взглядов на управление (новая управленческая парадигма) появилась под влиянием объективных изменений в мировом общественном развитии. Свежий взгляд на менеджмент в изменившейся экономической среде был сформулирован в 70–80-е годы.

Основные положения, которые показывают различия во взглядах на управление в период индустриального развития (старая парадигма) и сформировавшейся новой парадигмы, представлены в таблице 1<sup>1</sup> [2, с. 2].

Новая парадигма пересмотрела принципы управления, так как старые переставали работать в условиях предпринимательских структур [2, с. 2].

В 90-е годы основное внимание включалось в человеческом или социальном аспекте управления:

– менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными;

– менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям;

---

<sup>1</sup> Разработано автором данной работы на основе статьи Н. Панова о теории управления.

Таблица 1 – Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая парадигма (Ф. Тейлор, А. Файо, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.)	Новая парадигма (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.)
1. Предприятие – это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана
4. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

– менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат;

– этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Рассмотрим новую реальность лидерства, сущность которой приведена на рисунке 3.

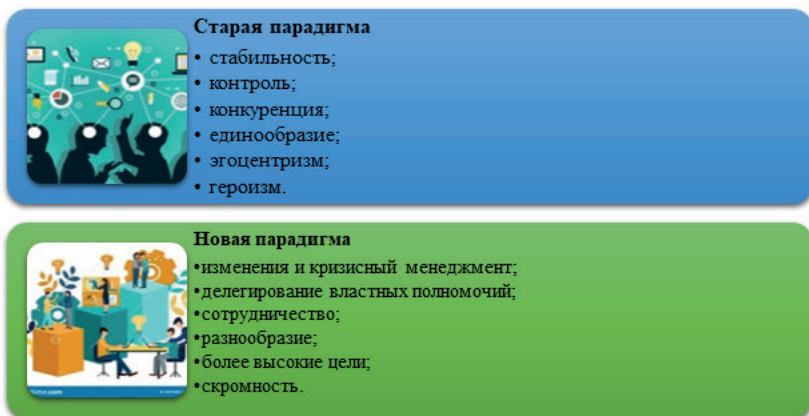


Рисунок 3 – Новая реальность лидерства

Наиболее точное описание новой реальности лидерства дает Тутаев в своей книге «Информационные технологии в управленческой деятельности» [4]. В прошлом многие лидеры были убеждены в своей силе. Они думали, что при сохранении стабильности их организация будет успешной. Сегодня мир находится в постоянном движении и ничто не выглядит однозначным. Если лидеры и дальше будут склонны к стабильности, они потерпят сокрушительное поражение. Рассмотрим последовательность событий, произошедших за последние годы. Большинство лидеров, представляющих армию, бизнес, политику, образование, социальные службы, искусство, спорт, признают, что попытки сохранить стабильность в условиях стремительно меняющегося мира обречены на провал.

В соответствии с новой парадигмой считается, что мы живем в мире неопределенности, незначительные события привлекают далеко идущие последствия. Изменения и кризисы стали нормой жизни многих организаций. Лучшие из современных лидеров смирились с неизбежностью изменений и кризисов, видя в них источник энергии и самообновления. Благодаря навыкам кризисного менеджмента, они не сдаются перед трудностями [4, с. 3].

Когда-то властные лидеры считали, что они должны диктовать свои условия подчиненным, что делать, когда и как. Они были убеждены в том, что строгий контроль обеспечивает эффективность и производительность организации. Косная организационная иерархия, структурированные задания и производственные процессы, четко расписанные процедуры как бы показывали всем, что те, кто находятся на верху служебной лестницы, обладают властью, а пребывающие на нижних ступенях власти лишены ее. В настоящее время такая концепция распределения власти представляется неадекватной [3, с. 2].

В заключении хотелось бы отметить, что информационная революция сделала основной акцент на информации как на ведущем предмете и средстве труда. Она определяет эффективность всех остальных факторов и само существование различных производств и видов бизнеса.

История управления прошла множество управленческих революций, в результате которых появилось множество наук об управлении и выделение управленцев как особого класса профессионалов. По результатам данного анализа можно отметить, насколько глобально изменились управленческие подходы. Это очередное доказательство того, что управление играет важную роль в жизни человека, ведь без управления мы не пришли бы к тем результатам, которые имеем. Очень важен выбор правильного подхода, который реализует все поставленные задачи максимально качественно и быстро.

### **Литература**

1. *Винер Н.* Кибернетика и общество [Текст] / Н. Винер, Е.Г. Панфилов. – М., 1958.

2. *Панова Н.Н.* Теория управления [Электронный ресурс] / Н.Н. Панова // Административно-управленческий портал. – URL: [https://studopedia.ru/2\\_81479\\_printsipi-i-zakoni-upravleniya.html](https://studopedia.ru/2_81479_printsipi-i-zakoni-upravleniya.html)

3. *Можжаев Г.Н.* Информационные революции и их роль в развитии общества [Электронный ресурс] / Г.Н. Можжаев // Административно-управленческий портал. – URL: <http://journals.tsu.ru/uploads/import/1166/files/2.pdf>

4. *Тутаев М.Р.* Информационные технологии в управленческой деятельности [Электронный ресурс] / М.Р. Тутаев // Административно-управленческий портал. – URL: <http://www.mabico.ru/referats/008119-1.html>

5. *Грибов В.Д.* Основы управленческой деятельности [Текст] / В.Д. Грибов. – М., 2016. – 189 с.

6. *Еляков А.Д.* Современная информационная революция [Электронный ресурс] / А.Д. Еляков // Административно-управленческий портал. – URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/653/831/1219/3-Elyakov\\_29-38.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/653/831/1219/3-Elyakov_29-38.pdf)

### References:

1. *Viner N.* Kibernetika i obshchestvo [Tekst] / N. Viner, Ye.G. Panfilov. – М., 1958.

2. *Panova N.N.* Teoriya upravleniya [Elektronnyy resurs] // Administrativno-upravlencheskiy portal. – URL: [https://studopedia.ru/2\\_81479\\_printsipi-i-zakoni-upravleniya.html](https://studopedia.ru/2_81479_printsipi-i-zakoni-upravleniya.html)

3. *Mozhayev G.N.* Informatsionnyye revolyutsii i ikh rol' v razvitii obshchestva [Elektronnyy resurs] / G.N. Mozhayev // Administrativno-upravlencheskiy portal. – URL: <http://journals.tsu.ru/uploads/import/1166/files/2.pdf>

4. *Tutayev M.R.* Informatsionnyye tekhnologii v upravlencheskoy deyatelnosti [Elektronnyy resurs] / M.R. Tutayev // Administrativno-upravlencheskiy portal. – URL: <http://www.mabico.ru/referats/008119-1.html>

5. *Gribov V.D.* Osnovy upravlencheskoy deyatelnosti [Tekst] / V.D. Gribov. – М., 2016. – 189 с.

6. *Yelyakov A.D.* Sovremennaya informatsionnaya revolyutsiya [Elektronnyy resurs] // Administrativno-upravlencheskiy portal. – URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/653/831/1219/3-Elyakov\\_29-38.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/653/831/1219/3-Elyakov_29-38.pdf)



**Ткаченко Ванесса,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
МВА, канд. экон. наук, доцент  
А.А. Рахманалиева**

## **РАЗВИТИЕ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

В статье рассматриваются феномен проект-менеджмента и этапы его развития.

**Ключевые слова:** феномен проект-менеджмента; этапы развития проект-менеджмента.

В профессиональном управлении проектами с понятием проекта связывается процесс осуществления комплекса мероприятий по совершенствованию существующих или созданию новых продуктов, услуг, процесса в рамках установленных бюджета, времени и качества.

Примером может выступать разработка нового продукта, услуги или результата; осуществления изменений в структуре, процессах, персонале или стиле организации; разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы (программное обеспечение и т. п.); проведение исследований с последующей соответствующей фиксацией результатов;

улучшения или усовершенствования существующих бизнес-процессов и процедур и многое другое.

Термин «проект» имеет латинские корни («projectus»). В буквальном переводе означает «заброшенный вперед». В английском языке под термином «проект» (project) понимается деятельность, направленная на достижение конкретных уникальных целей. Для характеристики деятельности, связанной с разработкой предварительных документов, планов сооружений, построек, применяются другие термины (design, draft) [1, с. 17].

Управление проектами – это комплексная многоаспектная работа, поскольку какое-то действие или отказ от него в одной отрасли обычно вызывает последствия в других отраслях.

Однако интерес вызывает вопрос о том, как именно развивался проект-менеджмент в России, а также какие события в истории страны повлияли на него в большей степени.

Цель статьи – обзор процесса развития проект-менеджмента в России. Для достижения цели были обозначены задачи:

- проанализировать феномен проект-менеджмента;
- рассмотреть основные этапы развития проект-менеджмента

в России.

При этом в статье вопрос развития проект-менеджмента в контексте его появления и функционирования рассмотрен в двух плоскостях: как процесс, протекающий на территории России (СССР) с учетом политических и других особенностей страны и с позиции инструмента, заимствованного у Запада.

Также статья поддерживает идею, согласно которой проект-менеджмент хотя и является результативным приемом работы в частном и государственном секторах России, но одного его наличия для успеха недостаточно. Это приводит нас к вопросу о том, достаточно ли в РФ специалистов, которые могут успешно реализовывать проект-менеджмент по состоянию на 2021 год, что может стать новой темой для следующего исследования.

Если 1980-е годы многие проекты были посвящены качеству, а 1990-е – глобализации, то 2000-е – скорости. То есть, чтобы опередить своих конкурентов, организации постоянно сталкиваются с разработкой сложных продуктов, услуг и процессов с очень ко-

ротким временем выхода на рынок в сочетании с необходимостью кросс-функциональной экспертизы. В этом случае проект-менеджмент становится очень важным и мощным инструментом в руках организаций, которые понимают его использование и обладают компетенцией для его применения [2, с. 83].

Развитие возможностей управления проектами в организациях одновременно с применением информационных систем управления позволяет корпоративным командам работать в партнерстве при определении планов и управлении выводом проектов на рынок путем синхронизации командно-ориентированных задач, графиков и распределения ресурсов. Это позволяет кросс-функциональным командам создавать и обмениваться информацией о проекте. Однако этого недостаточно, поскольку информационные системы управления обладают потенциалом, позволяющим осуществлять практику управления проектами в режиме реального времени. Как следствие этого потенциального уровня управления проектами, локально, национально или глобально рассредоточенные пользователи могут одновременно просматривать и взаимодействовать с одной и той же обновленной информацией о проекте немедленно, включая графики проектов, потоковые обсуждения и другую соответствующую документацию.

На макроуровне организации мотивированы внедрять методы проект-менеджмента для обеспечения того, чтобы их программы выполнялись в срок, в рамках бюджета затрат и с оговоренным качеством. На микроуровне проект-менеджмент в сочетании с соответствующей системой управления информацией преследует следующие цели: а) сокращение накладных расходов по проекту; б) адаптация рабочего места проекта в соответствии с операционным стилем проектных групп и соответствующих членов команды; в) активное информирование исполнительных управленческих слоев о стратегических проектах в режиме реального времени; г) обеспечение того, чтобы члены проектной группы обменивались точными, значимыми и своевременными проектными документами; д) обеспечение соблюдения крайних сроков выполнения важнейших задач [3, с. 44].

Хотя мотивация и цели для применения проектного менеджмента в местных организациях заслуживают похвалы, они не гарантируют успеха проекта.

Обращаясь к теме статьи – развитие проект-менеджмента в России, следует заметить, что управление проектами практиковалось на протяжении тысячелетий, начиная с египетской эпохи, но именно в середине 1950-х годов организации начали применять формальные инструменты и методы управления проектами к сложным проектам. Современные методы управления проектами берут свое начало в двух параллельных, но различных проблемах планирования и контроля в проектах в Соединенных Штатах. В первом случае речь шла о Военно-морском флоте США, который в то время занимался контролем за контрактами на свой ракетный проект «Полярис». Эти контракты включали в себя исследования, опытно-конструкторские работы и производство деталей, которые были уникальными и никогда ранее не предпринимались [4, с. 79].

Этот конкретный проект характеризовался высокой неопределенностью, поскольку ни стоимость, ни время не могли быть точно оценены. Следовательно, время завершения было основано на вероятностях. Оценки времени были основаны на оптимистических, пессимистических и наиболее вероятных оценках. Эти три временных сценария были математически оценены для определения вероятной даты завершения. Эта процедура была названа методикой обзора оценки программ (PERT). Первоначально метод PERT не учитывал затрат. Однако впоследствии стоимостная характеристика была включена с использованием того же подхода к оценке, что и в случае со временем. Благодаря трем сценариям оценки было установлено (и до сих пор остается), что PERT лучше всего подходит для проектов с высокой степенью неопределенности, отражающей их уровень уникальности [5, с. 76].

Во втором случае речь шла о частном секторе, а именно о компании E.I du Pont de Nemours, которая взяла на себя обязательство построить крупные химические заводы в США в отличие от проекта Военно-морского флота Polaris, эти строительные предприятия требовали точной оценки времени и затрат. Методо-

логия, разработанная этой компанией, первоначально называлась проектным планированием и планированием (PPS). PPS требует реалистичных оценок затрат и времени и, таким образом, является более точным подходом, чем PERT. Метод PPS позже был развит в метод критического пути (СРМ), который стал очень популярным в строительной отрасли. В 1960-е и 1970-е годы возросла популярность как PERT, так и СРМ в частном и государственном секторах, однако в России эти знания стали актуализироваться намного позже [6, с. 60].

Современные исследования кейсов проект-менеджмента информационных систем показывают, что использование достаточно детализированной методологии управления проектами, по сравнению со свободной методологией, повышает производительность на 20–30 процентов [7, с. 35].

Развитие методов управления проектами в РФ всегда шло с некоторым отставанием от Запада, которое связано главным образом с отставанием в компьютеризации и информационных технологиях, а также в масштабах практического применения проект-менеджмента, поскольку в России подобные знания менее востребованы по разным причинам.

За рубежом	В России
I этап – 1930-1960 гг. – Зарождение управления проектами	I этап – 1930-1960 гг. – Зарождение управления проектами
II этап – 1960-1970 гг. – Развитие методов сетевого планирования	II этап – 1960-1980 гг. – Развитие и внедрение методов и сетевого планирования
III этап – 1970-1980 гг. – Развитие системного подхода к управлению проектами	III этап – 1970-1980 гг. – Разработка и внедрение АСУ
IV этап – 1980-1990 гг. – Становление проектного менеджмента как сферы профессиональной деятельности	IV этап – 1980-1990 гг. – Создание интегрированных АСУ
	V этап – 1990-2000 гг. – Системное представление об управлении проектами

Рисунок 1 – Этапы развития проект-менеджмента<sup>1</sup>

Рассмотрим основные этапы развития проект-менеджмента в России (рисунок 1).

**1-й этап:** 30–50-е годы – истоки управления проектами. Начало управления проектами в СССР уходит своими корнями в индустриализацию тридцатых годов. Рост однотипного, серийного производства, прежде всего в сфере жилищного строительства,

<sup>1</sup> Разработано автором.

дал толчок для развития теории и практики поточной организации работ по реализации строительных проектов. Опираясь на опыт массового жилищного и растущего промышленного строительства, в стране развивается теория строительного потока, которая явилась фундаментом современной научной организации и управления строительным производством. С полным основанием можно считать, что в период с тридцатых до начала шестидесятых и были заложены начальные основы управления проектами. Планирование и контроль выполнения проектов в этот период базируются на детерминированных линейных моделях Ганта и циклограммах с использованием графоаналитических методов их расчета и оптимизации [8, с. 59].

**2-й этап:** 60-е годы – развитие методов сетевого планирования. Развитие современных методов управления проектами началось в СССР с появления первых публикаций о сетевых методах (метод критического пути, метод PERT).

Основные вехи развития сетевых методов в стране:

- первые работы по сетевым методам в СССР;
- развитие методов сетевого моделирования и календарного планирования;
- первые программные средства для расчета сетевых графиков;
- развитие стохастических и альтернативных моделей, учитывающих вероятностную природу различных элементов проекта.

К началу семидесятых годов методы управления проектами, основанные на сетевых методах, получили в стране свое развитие и широкое внедрение в различных отраслях народного хозяйства.

**3-й этап:** 70-е годы – развитие системного подхода и программных средств для управления проектами:

- развитие и внедрение автоматизированных систем сетевого планирования и управлением (СПУ);
- первые программные комплексы для управления проектами;
- первые комплексы программ для многопроектного управления программой деятельности организации с учетом ее целей и ресурсных возможностей;

- создание автоматизированных систем управления организациями и предприятиями (АСУП) в различных отраслях народного хозяйства.

**4-й этап:** 80-е годы – создание интегрированных систем управления. Создание интегрированных автоматизированных систем управления (ИАСУ) становится основой технической политики в области автоматизации производства и управления. Основной интегрированных систем управления явились:

- вертикальная интеграция всех уровней управления системы от АСУ технологических процессов до государственной системы управления;
- горизонтальная интеграция функций управления жизненным циклом создания продукта и всех связанных с ним видов деятельности;
- интеграция обеспечивающей части ИАСУ включала информационную, техническую и организационную интеграцию системы. ИАСУ создавались с начала 80-х годов во многих крупных промышленных и строительных организациях, объединениях, главках и министерствах. Накопленные достижения и опыт в создании ИАСУ в значительной мере могут быть использованы при разработке систем управления.

**5-й этап:** 90-е годы – развитие и внедрение профессионального управления проектами.

- создание Советской ассоциации управления проектами СОВНЕ;
- начало нового этапа в развитии профессионального управления проектами на основе трансфера мирового опыта и отечественных достижений;
- изучение возможности использования УП как методов и средств управления реформами;
- развитие современных методов и средств УП, отвечающих условиям России;
- создание рынка профессиональных услуг и программных продуктов по управлению проектами;

- разработка и ввод в действие национальной программы подготовки и сертификации менеджеров проекта на основе международных требований и стандартов;
- начало подготовки специалистов по управлению проектами в вузах;
- начало применения УП в нетрадиционных сферах: социальные и экономические проекты и др.;
- начало разработки и использования в УП новых информационных технологий на основе Всемирной компьютерной сети Интернет. Профессиональный подход к управлению проектами начинает получать все более широкое распространение в различных сферах деятельности и важнейших отраслях экономики России, что наглядно продемонстрировали Международные симпозиумы по управлению проектами, организованные в СОВНЕТ в 1991–1999 годы [7, с. 80].

**6-й этап:** 2000-е – настоящее время. Это время совершенствования имеющихся подходов и автоматизация управления проектами.

На данный момент реализация проектного-менеджмента в России связана с уже внедренными и адаптированными западными стандартами.

С 2010 года началось масштабное применение проектного управления в региональных органах власти, что повлекло за собой уже в 2011 году выпуск стандартов ГОСТ Р ИСО 21500-2014, ГОСТ Р 54869-2011 и других по управлению проектами.

Далее проект-менеджмент был все шире задействован как в предпринимательском, там и в государственном секторах.

При этом негативные результаты, достигнутые за счет применения проект-менеджмента, не могут умалять его значимость. Дело в том, что наличия самого проекта мало, для того чтобы была достигнута поставленная цель. Основные причины, по которым проект-менеджмент не работает в России на современном этапе развития, следующие:

- отсутствие соответствующего бизнес-обоснования, оценивающего проект;

- цели не определены и не согласованы должным образом;
- отсутствие коммуникации и управления заинтересованными сторонами;
- результаты и/или выгоды не определены должным образом в измеримых терминах;
- отсутствие контроля качества;
- плохая оценка продолжительности и стоимости;
- неадекватное определение и принятие ролей (управление);
- недостаточное планирование и координация ресурсов.

Проведенное в рамках статьи исследование позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, проект-менеджмент представляет собой область знаний, применяемых при управлении отдельно взятым проектом. Проект может быть любым – от разработки нового продукта до строительства небоскреба. Объединяет эти проекты одно определение: однократное, ограниченное во времени целенаправленное мероприятие, требующее участия специалистов различных квалификаций и ресурсов.

Во-вторых, управление проектом представляет собой управленческую деятельность, направленную на достижение целей проекта с требуемым качеством, в рамках бюджета, в установленные сроки, при существующих ограничениях и неопределенности. Управление проектом предполагает создание временной динамичной организационной структуры для выполнения работ жизненного цикла проекта, привлечение необходимых ресурсов и технологий, а также применение управленческих знаний, опыта, специализированных методов и инструментов.

В-третьих, первый этап развития проект-менеджмента в России проходил в 30–50-е годы, далее этапы сменяли друг друга каждые 10–15 лет. Каждому были свойственны определенные особенности, а смену этапов диктовали объективно существующие предпосылки. Всего было выделено шесть этапов, последний из которых длится по настоящее время.

Толчок к развитию проект-менеджмента был сделан за счет государственной политики. Так, в России в 2005 году прошла инициация первых национальных проектов. В 2009–2014 годах реализация проекта «Проведение Олимпиады-2014» также шла с применением принципов проект-менеджмента.

В-четвертых, отмечая разрыв между уровнем и временными рамками проект-менеджментов в России и других странах, необходимо указать на следующее. Говоря о развитии проект-менеджмента в России, нужно указать на причину того, почему страна с таким опозданием заимствовала удачный опыт зарубежного проект менеджмента, не используя все возможности этого феномена. Хотя оборонные ведомства различных стран, НАСА, а также крупные инженерные и строительные компании по всему миру применяли принципы и инструменты проект-менеджмента для управления крупными бюджетными проектами, ориентированными на график, а популярность использования этих инструментов управления проектами в этот период совпала с развитием компьютеров, однако изначально эти компьютерные пакеты были очень дорогостоящими и выполнялись только на мэйнфреймах или мини-компьютерах.

Несмотря на то что использование методов управления проектами в 1980-х годах было облегчено появлением персонального компьютера и связанного с ним недорогого программного обеспечения для управления проектами, для отечественных компаний суммы, затраченные на подобную работу, были неподъемно высоки. Таким образом, в этот период российский производственный сектор и сектор разработки программного обеспечения, хотя и мог начать внедрять сложные методы управления проектами, но широкого распространения здесь добиться было нельзя. Внутренние проблемы страны, связанные с развалом Советского Союза, также стопорили использование теорий, инструментов и методов управления проектами.

В 2021 году, хотя и нет единого определения проект-менеджмента, под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях ресурсных ограничений, в том числе временных. В заключение уместным будет заметить, что вся история человечества может рассматриваться как процесс реализации проектов. Аналогично и жизнедеятельность каждого человека представляет совокупность проектов, безусловно менее грандиозных по целям, результатам, масштабам, направленности.

## Литература

1. *Ставицкая Л.В.* Малый бизнес в вопросах и ответах: 50 ответов: критерии, привилегии, правила упрощенного учета [Текст] / Л.В. Ставицкая. – М.: Главбух, 2016. – 95 с.
2. *Шепталина Л.И.* Методы исследования в менеджменте [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Шепталина. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2014. – 209 с.
3. Бизнес-моделирование для малого бизнеса [Текст]: учеб. пособие / под ред. Д. Г. Шишкина. – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2017. – 211 с.
4. *Дорофеев В.Д.* Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, Ю.Т. Шестопап, Н.Ю. Шестопап; Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Пензен. гос. ун-т». – М.: КноРус, 2018. – 310 с.
5. *Кетоева Н.Л.* Экономика и менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Кетоева, А.Ю. Амелина. – М.: Изд-во МЭИ, 2017. – 239 с.
6. *Агеев А.И.* Предпринимательство [Текст] / А.И. Агеев. – 4-е изд. расш. и доп. – М.: Ин-т экон. стратегий: РУБИН, 2020. – 534 с.
7. *Новицкий Н.И.* Организация, планирование и управление проектами. [Текст]: учеб. пособие / [Н.И. Новицкий, Д.Ч. Горностап, А.А. Горюшкин и др.]; под ред. Н.И. Новицкого. – 3-е изд., стер. – М.: КноРус, 2018. – 320 с.
8. *Безденежных В.М.* Проектирование систем управления рисками организации [Текст]: учеб. / В.М. Безденежных. – М.: КноРус, 2017. – 272 с.
9. *Ледовская И.И.* Теория организации и организационного проектирования [Текст]: учеб. пособие / И.И. Ледовская, Ю.А. Чичерин, А.С. Тарасов. – Белгород: Изд-во Белгород. ун-та кооперации, экономики и права, 2017. – 236 с.
10. Предпринимательство и инновации: подходы, направления и этапы развития исследований [Текст]: монография / [Е.Б. Гаффорова и др.]; М-во образ. и науки Российской Федерации, Дальневосточ. федеральный ун-т. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 183 с.

## References

1. *Stavitskaya L.V.* Malyy biznes v voprosakh i otvetakh: 50 otvetov: kriterii, privilegii, pravila uproschennogo ucheta [Tekst] / L.V. Stavitskaya. – M.: Glavbukh, 2016. – 95 s.

2. *Sheptalina L.I.* Metody issledovaniya v menedzhmente [Tekst]: uchebnoye posobiye / L.I. Sheptalina. – Chelyabinsk: Izd. tsentr YUUrGU, 2014. – 209 s.

3. Biznes-modelirovaniye dlya malogo biznesa [Tekst]: ucheb. posobiye / pod red. D. G. Shishkina. – Perm': Izd-vo PNIPU, 2017. – 211 s.

4. *Dorofeyev V.D.* Strategicheskiy menedjment [Tekst]: ucheb. posobiye / V.D. Dorofeyev, YU.T. Shestopal, N.YU. Shestopal; Feder. agentstvo po obrazovaniyu, Gos. obrazovat. uchrezhdeniye vyssh. prof. obrazovaniya «Penzen. gos. un-t». – M.: KnoRus, 2018. – 310 s.

5. *Ketoyeva N.L.* Ekonomika i menedzhment [Tekst]: ucheb. posobiye / N.L. Ketoyeva, A.YU. Amelina. – M.: Izd-vo MEI, 2017. – 239 s.

6. *Ageyev A.I.* Predprinimatel'stvo [Tekst] / A.I. Ageyev. – 4-ye izd. rash. i dop. – M.: In-t ekon. strategiy: RUBIN, 2020. – 534 s.

7. *Novitskiy N.I.* Organizatsiya, planirovaniye i upravleniye proyektami. [Tekst]: ucheb. posobiye / [N.I. Novitskiy, D.CH. Gornostay, A.A. Goryushkin i dr.]; Pod red. N.I. Novitskogo. – 3-ye izd., ster. – M.: KnoRus, 2018. – 320 s.

8. *Bezdenzhnykh V.M.* Proyektirovaniye sistem upravleniya riskami organizatsii [Tekst]: ucheb. / V.M. Bezdenzhnykh. – M.: Kno-Rus, 2017. – 272 s.

9. *Ledovskaya I.I.* Teoriya organizatsii i organizatsionno-go proyektirovaniya [Tekst]: ucheb. posobiye / I.I. Ledovskaya, Yu.A. Chicherin, A.S. Tarasov. – Belgorod: Izd-vo Belgorod. un-ta kooperatsii, ekonomiki i prava, 2017. – 236 s.

10. Predprinimatel'stvo i innovatsii: podkhody, napravleniya i etapy razvitiya issledovaniy [Tekst]: monografiya / [Ye.B. Gafforova i dr.]; M-vo obraz. i nauki Rossiyskoy Federatsii, Dal'nevostoch. federal'nyy un-t. – Vladivostok: Izd-vo VGUES, 2015. – 183 s.



**Ткаченко Ангелина,  
магистрантка I курса  
КРСУ направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
И.Н. Шарабакина**

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР. АРАБСКИЙ КЛАСТЕР**

В статье рассматривается отношение к ведению бизнеса и особенности принятых решений в странах арабского кластера.

**Ключевые слова:** арабский кластер; ведение бизнеса; принятие решений; сравнительная таблица культур.

Когда пролистываешь ленту в социальных сетях, не раз натыкаешься на удивительную трансформацию ОАЭ, известную многим, как выглядела эта часть арабского мира до открытия нефти и после ее открытия. Удивляет то, как арабские народы сумели преобразить до того неприглядный островок пустыни в современный центр туризма, и всего лишь за считанные десятилетия. Только ленивый не знает о знаменитых мультипликационных картинках с арабскими конюшнями, которые также блуждают по просторам социальных сетей.

Говоря простым языком, культура арабского кластера и культура ведения бизнеса является весьма привлекательной, актуальной для изучения в качестве образца успешного примера того,

как стоит вести бизнес, развивать экономическое процветание, это касается и государства в целом, Кыргызстана в частности, и любого человека, заинтересованного в финансовом и культурном благополучии. Интересно, что арабские страны богаты не только материально и интеллектуально, но и духовно. Большинство сфер жизни, таких как политика, бизнес, общественные каноны поведения, определяются религией – исламом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Особенности деловой культуры стран арабского кластера<sup>1</sup>

Знание деловой культуры зарубежного партнера – одно из определяющих условий ведения современного международного бизнеса. В качестве анализа использовались параметры сравнений стран по модели Г. Хофстеде, индексов, также использовался метод сравнения культурных предпочтений и тенденций, и сопоставления на базе статистических данных, предоставляемых сайтом Хофстеде.

Исследования, которые показывают пример практической целесообразности, представляют собой предмет особого интереса, поскольку данный опыт позволяет выявить взаимосвязи, действительно работающие на практике.

Эти исследования помогают определить способы улучшения ведения бизнеса и успешные ключевые параметры формирования политики стран в отношении развития стимулирования

<sup>1</sup> Разработано автором.

и процветания благополучия бизнесов.

Понимание картины, сложившейся на мировой арене, позволит нам определить их приемлемость для реалий Кыргызской Республики, а также выявить собственный путь.

В таблице 1 представлены индексы модели Г. Хофстеде по странам арабского кластера.

**По индексу PDI**, или **Дистанция власти**, все страны – Кувейт, Саудовская Аравия, ОАЭ – имеют высокие баллы по этому параметру (выше 90 баллов). Это означает, во-первых, что для данного общества социальный порядок, кодексы, каноны играют первостепенную, значимую роль, во-вторых, что во многом проявляется недоверие к бизнес-партнерам, попадающим под некоторые категории: женщины, молодые, стоящие на низкой ступени карьерной лестницы, люди, которые являются представителями бизнеса из-за границы, т. е. не арабского мира.

Таблица 1 – Индексы модели Г. Хофстеде в странах арабского кластера<sup>1</sup>

Страна	PDI	IDV	MAS	UAV	LTO	INDU
Бахрейн	-	-	-	-	-	-
Кувейт	90	25	40	80	-	-
Оман	-	-	-	-	-	-
Катар	93	25	55	80	-	-
Саудовская Аравия	95	25	60	80	-	-
ОАЭ	90	25	50	80	36	52

Катар также имеет высокие баллы по этому параметру (со-вокупный балл 93). Власть централизована, и менеджеры рассчитывают на послушание членов своей команды в обмен на защиту со стороны обладателей власти. Ожидается, что менеджер/босс (и часто единственная уполномоченная сторона) будет принимать решения. Титулы и близость к королевской семье играют важную роль, и это помогает катарцам размещать своих коллег или коллег в иерархии, позволяя им проявлять должное уважение к начальству.

**IDV:** все рассматриваемые страны попадают под одну кате-

<sup>1</sup> Разработано автором.

горию с оценкой баллов 25, что означает, что ответственность среди участников группы распределяется равномерно, интерес вызывает уравнение, иными словами, все страны пропагандируют коллективистские ценности. Это также стоит учитывать при рассмотрении возможности ведения переговоров с представителями культуры арабского кластера. Стоит представлять себя не как Я, а как Мы, т. е. как группу.

**MAS:** по шкале от 0 до 100 Кувейт набирает 40 баллов, что относит данную страну к фемининному типу социума. Основное внимание уделяется благополучию, статус не отображается. Эффективный менеджер оказывает поддержку, а принятие решений достигается за счет вовлечения.

Катар и Саудовская Аравия показывают мужской балл по этому параметру (55 и 60 баллов соответственно). Оценка Катара указывает на тенденцию к маскулинному социуму. В таком случае требуются решительность и напористость, упор делается на равенство, конкуренцию и производительность, а конфликты разрешаются путем борьбы с ними.

Арабские Эмираты набрали 50 баллов по этому параметру и не могут считаться ни мужскими, ни женскими.

**UAV:** Кувейт, Саудовская Аравия, ОАЭ и Катар получили 80 баллов по этому параметру и поэтому стремятся четко и ясно понимать, что именно происходит, предпочитают говорить прямо и без обиняков, ведут деловые переговоры весьма эффективно, знают стоимость ресурсов денег и времени, однако при планировании встреч стоит учитывать, что назначать их не стоит во время мусульманских праздников, так как это будет кощунственно по отношению к вашим арабским партнерам.

**LTO:** в настоящее время Кувейт, Катар Арабские Эмираты не выставляют оценок по этому параметру. Нормативный характер саудовского общества можно увидеть здесь по низкому баллу 3, что означает ранее описанный эффективный стиль управления скорых итогов работ.

**INDU:** в настоящее время Кувейт, Катар, ОАЭ не выставляют оценок по этому параметру. Средний балл Саудовской Аравии (52) не указывает на явное предпочтение по этому параметру,

что характеризует равнодушие к предпочтению культурного времяпровождения.

С целью наибольшей наглядности для сравнения были взяты страны с наиболее заметными различиями в индексах (рисунок 2).



Рисунок 2 – Сравнение индексов по модели Г. Хофстеде<sup>1</sup>

Как видно из рисунка 2, между странами арабского кластера не наблюдается резкой дифференциации, за исключением Саудовской Аравии, которая отличается небольшим лидерованием.

Проведенный выше анализ можно сформировать в табличном виде (таблица 2) для более общего представления картины, позволяющей понять, что помогает вести бизнес в странах арабского кластера более эффективно, а что может привести к возможным конфликтам и расторжению сделок.

Арабский мир очень нежно и трогательно относится к семье, можно сказать, они ставят ее во главу угла: в арабском обществе принято иметь большие семьи, где вокруг одного большого стола собирается огромная семья, считаются нормальными хорошие отношения с братьями и сестрами, ценится, когда можно спросить совет у старших в семье. Такое трепетное отношение к семейным культурным ценностям и уважение возраста отражаются также и в бизнесе. Если вы хотите провести переговоры с араб-

<sup>1</sup> Разработано автором.

Таблица 2 – Сравнительная таблица культур арабского кластера<sup>1</sup>

Модель культуры	Параметры культуры	Краткая характеристика параметра для изучаемого кластера
Г. Хофстеде	Г. Хофстеде использовал для анализа четыре параметра: индивидуализм – коллективизм, дистанция власти, стремление избежать неопределенности, маскулинность и фемининность и оценка по 100-балльной шкале	Арабский кластер характеризуется: коллективизмом, высоким уровнем дистанции власти, стремлением к определенности, мужским типом
Э. Холл	Американский антрополог Э. Холл сравнивает культуры в зависимости от их отношения к контексту. Он определяет впечатления от картины мира	Культура арабского мира – высококонтекстная культура, это культура, в которой многое определено символически и образно
Ф. Тромпенаарс	Модель Тромпенаарса представляет собой матрицу $2 \times 2$ и состоит из четырех секторов, обозначающих тип корпоративной культуры – «Инкубатор», «Семья», «Управляемая (самонаводящаяся) ракета» и «Эйфелева башня». Сектора матрицы образовались в результате комбинации четырех основных факторов культуры – эгалитарности, иерархичности, ориентации на личность, ориентации на задачу	Стиль арабского кластера относится к типу «семья»

<sup>1</sup> Разработано автором.

скими партнерами и вы не знакомы, то стоит сначала попросить кого-то, имеющего авторитет, представить вас, прежде чем вести переговоры самостоятельно.

Обратим внимание на следующий факт: в то время как григорианский календарь является официальной нормой на большей части Ближнего Востока (за исключением Саудовской Аравии), исламский лунный календарь также влияет на жизнь с точки зрения религиозных праздников и событий. Следует отметить два главных мусульманских праздника: Ид аль-Фитр и Ид аль-Адха. Первый следует за окончанием поста в течение месяца Рамадан, а второй – за окончанием ежегодного паломничества (также известного как Хадж). Эти праздники обычно длятся три дня, но правительство обычно продлевает их по своему усмотрению. Поскольку исламский календарь следует лунным, а не солнечным движениям, трудно точно предсказать, когда наступят праздники, и даты будут варьироваться от страны к стране и из года в год. Поэтому лучше избегать планирования бизнеса во время этих двух фестивалей [2].

Одно из тех времен года, когда профессиональная и личная жизнь на Ближнем Востоке переворачивается с ног на голову, приходится на месяц Рамадан, который считается священным месяцем мусульман, и они постятся от рассвета до заката, им запрещается есть, пить и курить. Рабочие часы часто значительно сокращаются, и разумно избегать ведения бизнеса или организации встреч в течение этого месяца. Опять же благодаря лунному календарю точные даты Рамадана меняются в разные годы и в разных странах, и на самом деле пост начнется только тогда, когда в каждой стране будет видна правильная луна, а не официальная дата начала. Также обратите внимание, что если вы находитесь в арабской стране во время Рамадана, то вежливо есть, пить и курить только внутри и вдали от посторонних глаз.

В то время как арабские страны преимущественно мусульманские, существуют также христианские меньшинства, особенно в Иордании и Египте. Поэтому вы также должны ожидать, что христианские праздники, такие как Рождество, нарушат рабочий график [1].

Хотя ситуация меняется по мере того, как арабские страны

все больше знакомятся с западной деловой практикой, для многих арабов нет разделения между личной и профессиональной жизнью, и поэтому потенциальный деловой партнер также должен рассматриваться как потенциальный друг.

Крайне важно организовать личную встречу, так как в этой среде значительно повышается способность строить доверие. Арабский бизнесмен/женщина захочет вступить в светскую беседу на личном уровне еще до того, как будет поставлена цель визита или встречи. Все это является частью желания понять вас на личном, дружеском уровне, прежде чем обсуждать бизнес [3].

Светская беседа невероятно важна для установления дружеских деловых отношений. Вы должны быть готовы ответить на вопросы о вашем путешествии, вашем доме, вашем опыте страны, в которой вы путешествовали, вашем здоровье и здоровье вашей семьи. Это хорошая идея, чтобы иметь несколько анекдотов или историй, готовых развлечь, и задать все вопросы вашему знакомому. Имейте в виду, что спрашивать следует о здоровье семьи араба и, возможно, о его/ее детях, но избегайте спрашивать конкретно о женщинах – членах семьи, так как это может вызвать обиду в более консервативных обществах.

Арабский кластер, расположившись в живописном уголке мира, включает в себя несколько стран: Бахрейн, Кувейт, Оман, Катар, Саудовская Аравия, ОАЭ, и, хотя некоторые из них значительно отличаются строгостью приверженности к определенным правилам, другие большей гутаперчивостью, нельзя сказать, что эти страны очень разные. Если вы заинтересованы вести переговоры с арабскими коллегами, можно придерживаться хотя бы основных ключевых правил:

1. Культура ведения бизнеса, как и многое другое, диктуется исламом, и пренебрегать этим – кошунство. Также нельзя назначать встречи во время священных праздников, лучше планировать не больше одной встречи в день.

2. Общество арабов – общество коллективистов. Важно при переговорах со своими арабскими коллегами быть толерантным, если приходят гости или родственники, встреча нарушается телефонными звонками и смс.

3. Иерархия в арабском обществе стоит во главе угла. Нельзя просто так устроить встречу, если вы не подходите под категорию людей, пользующихся у арабов доверием. Необходимо попросить третьих авторитетных лиц представить вас.

### **Литература**

1. *Грушевицкая Т.Г.* Основы межкультурной коммуникации. [Текст] / Т.Г. Грушевицкая, В.Д. Попков, А.П. Садохин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.

2. *Барышников Н.В.* Основы профессиональной межкультурной коммуникации [Текст] / Н.В. Барышников. – М.: Финпресс, 2017. – 192 с. – (Вузовский учеб.).

3. *Кочетков В.В.* Деловые культуры в международном сотрудничестве. [Текст] / В.В. Кочетков. – М.: Социум, 2018.

4. *Ларина Т.В.* Основы межкультурной коммуникации [Текст]: учеб. / Т.В. Ларина. – М.: Академия, 2018. – 160 с.

5. *Садохин А.П.* Введение в теорию межкультурной коммуникации [Текст]: учеб. пособие. / А.П. Садохин. – М.: РГГУ, 2016. – 256 с.

6. Сайт индексов стран Г. Хофстеде [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (дата обращения: 15.04.2021).

### **References:**

1. *Grushevitskaya T.G.* Osnovy mezhkul'turnoy kommunikatsii [Tekst] / T.G. Grushevitskaya, V.D. Popkov, A.P. Sadokhin. – M.: YUNITI-DANA, 2018.

2. *Baryshnikov N.V.* Osnovy professional'noy mezhkul'turnoy kommunikatsii [Tekst] / N.V. Baryshnikov– M.: Finpress, 2017. – 192 s. – (Vuzovskiy ucheb.).

3. *Kochetkov V.V.* Delovyye kul'tury v mezhdunarodnom sotrudnichestve. [Tekst] / V.V. Kochetkov. – M.: Sotsium, 2018.

4. *Larina T.V.* Osnovy mezhkul'turnoy kommunikatsii [Tekst]: ucheb. / T.V. Larina. – M.: Akademiya, 2018. – 160 s.

5. *Sadokhin A.P.* Vvedeniye v teoriyu mezhkul'turnoy kommunikatsii [Tekst]: ucheb. posobiye. / A.P. Sadokhin. – M.:

RGGU, 2016. – 256 с.

6. Sayt indeksov stran G. Khofstede [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (data obrashcheniya: 15.04.2021).



**Нарматова Айчолпон,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
И.Н. Шарабакина**

## **ТУРИСТИЧЕСКИЙ РЫНОК КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ: ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ**

В статье рассмотрены основные проблемы развития туризма в Кыргызстане. Дана оценка текущего состояния туристической отрасли. Выявлены основные причины, сдерживающие развитие эффективной и слаженной сферы туризма в Кыргызской Республике. По результатам анализа обосновываются перспективные направления развития туризма в республике.

**Ключевые слова:** экономика туризма; туристическая индустрия; внутренний туризм; развитие туризма; туристический потенциал.

Туризм – одна из приоритетных отраслей экономики Кыргызстана и важное направление государственной политики по обеспечению экономического роста. Туристический рынок в современном мире является высокодоходной отраслью экономики. Он оказывает прямое влияние на развитие связанной с ним инфраструктуры: транспорт, общественное питание, бизнес-отели, гостевые дома и т. д.

По данным Всемирной туристической организации (ВТО), сегодня туризм является одной из высокодоходных и наиболее динамичных отраслей мировой экономики. По доходности он уступает лишь добыче и переработке нефти. На долю туризма приходится около 6 % мирового валового национального продукта, 7 % мировых инвестиций, каждое 16-е рабочее место, 11 % мировых потребительских расходов и 5 % всех налоговых поступлений [1].

Туристическая индустрия Кыргызстана в данный момент представлена следующими основными видами туризма (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные виды туризма в Кыргызской Республике

В туристическом секторе Кыргызстана в соответствии с классификатором Национального статистического комитета Кыргызской Республики в основном представлены следующие виды услуг (рисунок 2).

Республика обладает достаточным количеством туристических баз. Они размещены в местах с развитыми традициями природного туризма (горного, водного, пешеходного) и играют роль гостиниц. Создаются на трассах туристских маршрутов и организуют туристические мероприятия в окрестностях (таблица 1).

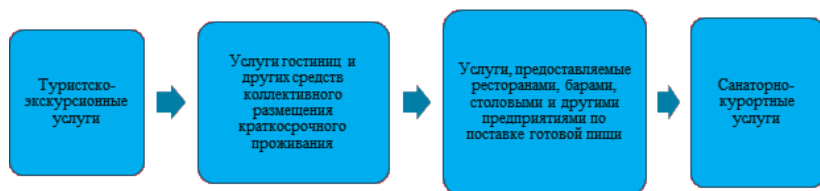


Рисунок 2 – Туристские услуги Кыргызстана

Таблица 1 – Туристические базы (2014–2019) [2]

Всего	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Туристические базы	172	180	187	190	187	192
Санатории	8	11	12	10	9	8
Детские санатории	13	15	15	13	13	13
Санатории-профилактории	5	4	5	6	6	6
Дома отдыха	10	12	11	10	10	12
Пансионаты отдыха	9	8	6	5	7	8
Пансионаты с лечением	86	83	94	101	96	99
Базы и другие учреждения отдыха	3	5	5	5	4	3
Спортивно-оздоровительные лагеря	4	7	7	7	9	10
Детские оздоровительные комплексы	5	8	10	9	8	9

Реальную картину развития туризма в постоянно меняющейся внешней и внутренней политической и социально-экономической ситуации отражают индикаторы развития туризма (таблица 2).

Таблица 2 – Индикаторы развития туризма [2]

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Валовая добавленная стоимость в сфере туристической деятельности, млн сомов	21673,8	26323,1	28720,5	31622,2	17079,3
Доля сферы туристической деятельности в ВВП, %	4,6	5,0	5,0	5,1	2,9
Инвестиции в основной капитал в сферу туризма, млн сомов	17452,6	22795,1	25757,4	27184,2	15067,4

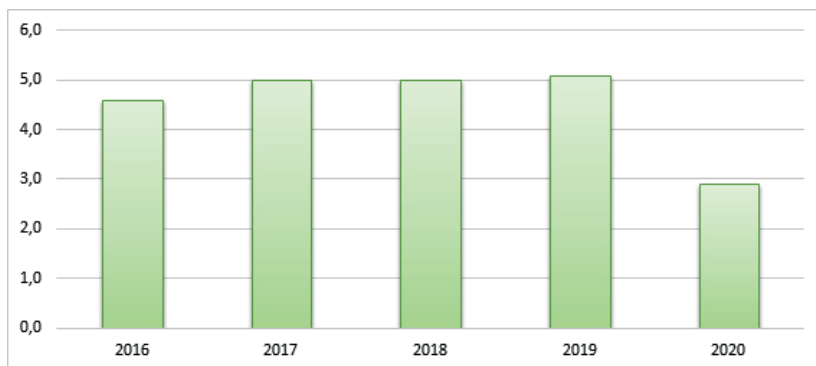


Рисунок 3 – Доля сферы туристической деятельности в ВВП (%) [3]

По данным Департамента туризма КР, доля туристического бизнеса в ВВП республики по результатам 2020 года составляла 2,9 %, в то время как в 2019 году она составляла 5,1%. Основная причина столь резкого снижения – введение карантинных мер в связи со вспышкой COVID-19 (рисунок 3).

Таблица 3 – Число граждан, пересекших границу, и число отдохнувших посетителей в Кыргызской Республике в 2016–2020 годах [4]

	2016	2017	2018	2019	2020
Число отдохнувших, тыс. человек	1 273,2	1 375,1	1 380,4	1 778,9	463,9
Темп роста, %	100,6	108	100,4	128,9	26,1

Следует отметить, что с 2016 по 2019 год наблюдалась положительная динамика роста числа отдохнувших (таблица 3). Резкий спад числа отдохнувших зафиксирован только в 2020 году, что связано с пандемией COVID-19 [4].

Деятельность туристического бизнеса в Кыргызстане сократилась в 2020 году на 80–90 % из-за вспышки COVID-19. Пострадали, как минимум, 100 тысяч официально зарегистрированных и связанных с туризмом предприятий. Такие данные опубликовал Департамент туризма [5].

Сектор туризма находится под угрозой существенных эконо-

мических потерь, указывают в ведомстве. По данным Нацстаткома, Кыргызстан в 2019 году посетили около 1,8 млн человек. Большинство из них – это туристы из Казахстана, России и Узбекистана. В 2020 году ожидался прирост количества гостей на 15–30 % по сравнению с 2019 годом, но в связи с пандемией сегодня эта сфера подсчитывает сумму упущенной выгоды, а то и убытков [5].

Отменено 90 % поездок и туров в Кыргызстан. С 20 марта 2020 года практически приостановлено международное воздушное сообщение Кыргызстана с другими странами.

Исследования в апреле и октябре 2020 года по проекту Международной финансовой корпорации (IFC) – оценка воздействия коронавируса на сектор туризма в Кыргызстане – показали, что около 20 % опрошенных туркомпаний страны закрыли бизнес до следующего года.

Исследование проводилось в два этапа: первый опрос – в апреле, сразу после введения карантинных мер, второй – в октябре, для получения оценки воздействия коронавируса после туристического сезона текущего года.

По итогам второго опроса, после введения карантинных мер в марте 19 % опрошенных полностью закрыли бизнес и планируют открыться только в 2021 году, 52 % начали частично работать с июня, 11 % начали полностью работать с июня и только 18 % не закрывались вовсе.

По завершении туристического сезона:

– 16 % предпринимателей уже не могут содержать свой бизнес;

– 16 % могут содержать в течение ближайших трех месяцев;

– 44 % – до полугода;

– 24 % могут содержать бизнес до года и более.

К тому же, по итогам опроса, всего 48 % респондентов смогли сохранить свой персонал, тогда как остальным пришлось уволить от 20 до 80 % своих сотрудников [6].

Менеджер «Адван Тур» Айнура Букаева отметила, что коронавирус парализовал работу всех туристических агентств Кыргызстана. Она заметила: «Из-за кризиса мы рассматривали возможность перехода с внешнего туризма на внутренний, но решили,

что в силу ряда причин нам выгоднее подождать. Обычно туры по Кыргызстану покупают иностранцы, но в связи со сложившейся ситуацией продажи упали практически до нуля. На данный момент мы начали подготовку к новому сезону, но особых надежд нет» [6].

Также, и. о. директора Департамента туризма при Министерстве культуры, информации и туризма Кыргызской Республики Кыял Кенжематова отметила, что правительство активно работает над восстановлением туристической отрасли. По ее словам, «сейчас мы готовимся к поэтапному открытию границ КР для иностранных граждан. Возобновление регулярных авиасообщений внутри республики также способствует развитию внутреннего туризма. Кабинетом министров уже утверждена программа «Финансирование субъектов предпринимательства», которая рассчитана в том числе на предоставление льготных кредитов для предпринимателей в сфере туризма» [6].

В условиях пандемии международные организации продолжают поддерживать туристический сектор. Например, в этом году проект ПРООН «Помощь в торговле» запустил подпроект по укреплению производственно-сбытовых цепочек приключенческого туризма. Он поможет популяризировать и развивать приключенческий туризм, превратить регионы страны в устойчивые, инклюзивные и конкурентоспособные центры роста.

В январе и феврале 2020 года проект поддержал Департамент туризма при Министерстве культуры, информации и туризма КР по организации участия туристических компаний в роуд-шоу в Южной Корее, Индии и Великобритании. В результате компаниям удалось провести переговоры с потенциальными партнерами по продаже турпродуктов въездного туризма в Кыргызстан [6].

Одним из методов решения данной проблемы является разработка Департаментом туризма электронного реестра туристских объектов Кыргызстана, в рамках программы правительства по развитию туризма на 2019–2023 годы. Реестр позволит легализовать деятельность данного вида объектов, повысить налоговые сборы и улучшить качество оказываемых туристских услуг, а также обновить данные о зарегистрированных предприятиях туризма.

Урмат Такиров, руководитель проекта «Помощь в торговле», также подчеркнул, что пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на туристический сектор Кыргызстана. Ожидалось, что в 2020 году количество туристов, посещающих Кыргызстан, увеличится. Однако коронавирус помешал всем этим планам. Он сказал: «В 2020 году мы приступили к реализации подпроекта – развитие ЦДС «Приключенческий туризм», целью которого являются поддержка предпринимателей и улучшение предоставления услуг для экспорта. Таким образом, мы нацелены увеличить производительность игроков в сфере туризма и научить их использовать инновационные технологии» [6].

Общая цель проекта – повысить устойчивость приключенческого туризма и его конкурентоспособность. Приключенческий туризм можно назвать «зеленым» туризмом, когда туристы на время отдыха от своей напряженной жизни имеют возможность соприкоснуться с природой, съесть натуральную пищу и погрузиться в традиции региона (участвовать в местных праздниках).

Несмотря на кризис, эксперты по туризму отмечают, что надежда на восстановление есть. Это связано с тем, что, помимо традиционных видов отдыха, в Кыргызстане достаточно высокий потенциал для других видов туризма. Так, большое развитие получили еще недавно считавшиеся «экзотикой», но востребованные сегодня виды отдыха (рисунок 4).



Рисунок 4 – Популярные виды отдыха Кыргызстана<sup>1</sup>

Очевидно, что сейчас не стоит ждать быстрого развития въездного и выездного туризма. Несмотря на постепенное вос-

<sup>1</sup> Разработано автором.

становление авиаперелетов с другими странами, посткоронавирусные изменения в туризме еще долго будут ощущаться. Последствия пандемии испытала вся туристическая отрасль, но тенденция к постепенной стабилизации ситуации с COVID-19 в Кыргызстане дает надежду на то, что ограничительные меры скоро будут отменены и индустрия туризма будет восстанавливаться.

Пандемия нового коронавируса и введенные строгие противоэпидемические меры ускорили трансформацию мирового туризма. Сектор туризма теряет сотни миллиардов долларов и миллионы рабочих мест. Для того чтобы далее развивать эту сферу, на рынок туристических услуг выходят цифровые стартапы travel tech, появляются новые возможности для индивидуальных туров и форматы международного сотрудничества (рисунок 5).

«Лидеры отрасли используют кризис как возможность для дальнейшего инклюзивного и устойчивого роста сектора», – подчеркивает Всемирный совет по путешествиям и туризму (WTTC) в исследовании под названием «К выздоровлению и за его пределами: будущее туризма после COVID-19» [7].

В связи с этим департамент туризма Министерства культуры, информации и туризма Кыргызской Республики вместе с туристическим сообществом в 2020 году организовывали онлайн-мероприятия, включая антикризисные вебинары, воркшопы, международные роуд-шоу и телемосты.



Рисунок 3 – Тренды для развития отрасли туризма<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Разработано автором.

Кроме этого, для развития туризма в Кыргызстане во время пандемии следует шире использовать разработку крупных онлайн-проектов поддержки турбизнеса и новые форматы путешествий. Например, в онлайн могут показать образовательно-туристический проект для школьников из регионов «Город открытий».

Устойчивое развитие туризма обеспечивается современными технологиями. Здесь большие возможности открывает цифровая трансформация. Во время карантина люди привыкли к новому уровню цифрового комфорта. Их требования возросли, и, чтобы дальше развивать современные технологии, представляется целесообразным создать новые онлайн-сервисы. Примером могут служить такие сервисы, как Skyscanner, Amadeus и т. д. Они дают туристам возможность самостоятельно, легко и просто планировать поездки, купить билеты на самолет, поезд, планировать различные экскурсии, посещение музеев, театров, узнать об интересных местах и бронировать места проживания.

Другое направление цифровизации туризма, получившее особую популярность именно во время карантинных ограничений, – виртуальные экскурсии по городам и музеям мира. Ведущие музеи мира с успехом проводят такие экскурсии. Подобный опыт есть и у отечественных музеев. Например, не вставая с места, можно обойти Кыргызский национальный музей ИЗО имени Гапара Айтиева и изучить видеогалерею. Возможность путешествовать онлайн помогает людям открывать для себя мир, видеть места, где они еще не бывали, получать знания, знакомиться с жителями самых разных стран.

Большие перспективы у внутреннего туризма. Кроме Иссык-Кульской области, в туристическом аспекте должны получить развитие и другие регионы, имеющие свои природные, исторические и культурные достопримечательности, интересные потенциальным туристам.

Другим примером может стать внедрение городских экскурсионных автобусов и троллейбусов в крупных городах республики. Поначалу этот вид туристских услуг должен быть ориентирован не на иностранцев, а на внутренних туристов.

Таким образом, Кыргызская Республика обладает объективными предпосылками для более активного выхода на мировые туристические рынки. Основным туристическим продуктом Кыргызстана являются разнообразные природные ресурсы, богатое историческое и культурное наследие. Анализ статистических и эмпирических данных свидетельствует о возрастающем интересе к туристическим продуктам Кыргызстана и позитивных тенденциях развития туризма.

Для эффективного развития туристического потенциала в Кыргызстане необходимо:

- Развивать туризм во всех регионах, а не только в Иссык-Кульской области.

- Расширить авиасообщение с регионами, модернизировать аэропорты и обновить парк воздушных судов.

- Для каждого целевого рынка туристских услуг должны быть разработаны маркетинговые стратегии, способствующие продвижению туристских услуг страны на международный рынок.

- Усовершенствовать законодательную базу в области туризма;

- Внедрить автоматизированный учет туристов.

- Усилить безопасность туристов.

- Уменьшить неорганизованный сектор туризма посредством внедрения электронного реестра туристских объектов Кыргызстана.

### **Литература**

1. *Смагулова Ж.Б.* Особенности и перспективы развития туризма в мире. Успехи современного естествознания [Электронный ресурс] / Ж.Б. Смагулова, А.Е. Муханова. – URL: <https://www.naturalsciences.ru/ru/article/view?id=34827>

2. Туризм [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национального статистического комитета КР. – URL: <http://www.stat.kg/ru/>

3. Как коронавирус меняет мировую туристическую индустрию [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/12/20/851707-antivirus-puteshestvii>

4. Туризм в Кыргызстане: стат. сб. 2009–2020 гг. [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. – URL: <http://www.stat.kg/ru/publications/sbornik-turizm-v-kyrgyzstane/>

5. Официальный сайт департамента туризма [Электронный ресурс]. – URL: <https://economist.kg/2020/11/17/turisticheskij-biznes-kr-postradal-na-80-90-department-turizma/>

6. Партия «Кыргызстан»: Увеличим количество туристов до 2 млн в год! [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.akchabar.kg/ru/article/economy/partiya-kyrgyzstan-velichim-kolichestvo-turistov-do-2-mln-v/>

7. Содействие торговле в Центральной Азии. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kg.undp.org/content/kyrgyzstan/ru/home/projects/aid-for-trade-in-central-asia--phase-iv-.html>

8. Туризм в Кыргызстане: стат. сб. [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. – URL: <http://www.stat.kg/ru/statistics/turizm/>

9. Концепция развития туристической отрасли Кыргызской Республики до 2020 года / Правительство Кыргызской Республики. Бишкек, 2020.

## References

1. *Smagulova ZH.B.* Osobennosti i perspektivy razvitiya turizma v mire. Uspekhi sovremennogo yestestvoznaniya [Elektronnyy resurs] / *ZH.B. Smagulova, A.Ye. Mukhanova.* – URL: <https://www.naturalsciences.ru/article/view?id=34827>

2. Turizm [Elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Natsional'nogo statisticheskogo komiteta KR. – URL: <http://www.stat.kg/ru/>

3. Kak koronavirus menyayet mirovuyu turindustriyu [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/12/20/851707-antivirus-puteshestvii>

4. Turizm v Kyrgyzstane: stat. sb. 2009–2020 gg. [Elektronnyy resurs] / Natsional'nyy statisticheskiy komitet Kyrgyzskoy Respubliki. – URL: <http://www.stat.kg/ru/publications/sbornik-turizm-v-kyrgyzstane/>

5. Ofitsial'nyy sayt departamenta turizma [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://economist.kg/2020/11/17/turisticheskij-biznes-kr-postradal-na-80-90-departament-turizma/>

6. Partiya «Kyrgyzstan»: Uvelichim kolichestvo turistov do 2 mln v god! [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.akchabar.kg/ru/article/economy/partiya-kyrgyzstan-uvelichim-kolichestvo-turistov-do-2-mln-v/>

7. Sodeystviye trgovle v Tsentral'noy Azii. [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.kg.undp.org/content/kyrgyzstan/ru/home/projects/aid-for-trade-in-central-asia--phase-iv-.html>

8. Turizm v Kyrgyzstane: stat. sb. [Elektronnyy resurs] / Natsional'nyy statisticheskiy komitet Kyrgyzskoy Respubliki. – URL: <http://www.stat.kg/ru/statistics/turizm/>

9. Kontsepsiya razvitiya turisticheskoy otrasli Kyrgyzskoy Respubliki do 2020 goda / Pravitel'stvo Kyrgyzskoy Respubliki. Bishkek, 2020.



**Турганбаева Мээрим,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
МВА, канд. экон. наук, доцент  
А.А. Рахманалиева**

## **ВОПРОСЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Актуальность приведенных в статье результатов исследования заключается в необходимости поиска путей снижения рисков и повышения эффективности деятельности предприятий малого и среднего предпринимательства Кыргызстана в условиях неопределенности, динамичности внешних факторов. Достигнута цель обоснования целесообразности применения стратегии диверсификации отечественными малыми и средними предприятиями, выявлен ряд факторов, стимулирующих переход к диверсификации и специфичных для малого и среднего бизнеса. При выполнении анализа теоретических аспектов проблемы были использованы общенаучные подходы дедукции и абстрагирования. При выявлении и оценке факторов, стимулирующих диверсификацию, а также положительных результатов ее применения, использовались методы анализа и синтеза. Сформулированные в результате исследования выводы и рекомендации могут быть

использованы для формирования стратегии повышения эффективности коммерческой деятельности предприятий малого и среднего предпринимательства и снижения ее рисков.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство; риск; эффективность деятельности; диверсификация; стратегия диверсификации; финансовая устойчивость.

При переходе от административно-командной системы к рынку в Кыргызской Республике начался процесс создания класса собственников путем проведения разгосударствления и приватизации. На предприятия малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) возлагались огромные надежды, и они рассматривались практически как решение всех проблем переходного периода. Однако процесс формирования предпринимательских структур замедляется тем, что «срок жизни» МСП в отечественной экономике мал, а развитие сохранившихся предприятий происходит не слишком высокими темпами в целом.

Динамичные изменения внешних факторов вынуждают предприятия МСП решать проблемы и задачи, решение которых требует, с одной стороны, финансовых ресурсов, а с другой – разработку прогнозов развития рыночной ситуации. Крупные предприятия государственного сектора могут без особых затруднений решить эти задачи в силу стратегического своего назначения или монопольного положения на рынке. А частный бизнес в решении этих задач стоит перед рядом проблем в силу ограниченности ресурсов, и при этом для выживания он обязан быть прибыльным.

Необходимо отметить, что «за отсутствием эффективных программ развития регионов диверсификация производства является практически единственным средством выживания и насыщения рынков потребительскими товарами. Кроме этого, регионы республики имеют слаборазвитую промышленную, социальную и финансовую инфраструктуру. Исторически многие регионы были сельскохозяйственными, а от советского периода сохранили крупные предприятия, на которых было занято большое число работников и которые в связи с выпуском продукции промышленного назначения потеряли управляемость из-за разрушения прежних хозяйственных связей» [1, с. 35].

В этих условиях МСП вынуждено искать все возможные направления своего развития, которые будут способствовать прибыльности и стабилизации деятельности малых и средних предприятий. И особое значение приобретает их способность к диверсификации производства.

«Диверсификация (diversification) производства – стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности» [2, с. 3].

Рассматривая процесс диверсификации с экономической точки зрения, можно в целом его охарактеризовать как проникновение предприятий в другие сферы деятельности, которое реализуется ради достижения основной цели – расширения номенклатуры реализуемой продукции или услуги для максимизации прибыли и укрепления своих рыночных позиций [3, с. 1460].

Этот процесс способствует повышению эффективности работы предприятий, которым необходимо трудоустроить работников, проработавших на них много лет, не имеющих смежной профессии и оказавшихся не у дел, попав под сокращение штатов.

Освоение выпуска новых товаров помогает продержаться «на плаву» до лучших времен и удержать людей до восстановления эффективности в традиционной для предприятия сфере деятельности. «Если «старое» направление деятельности может снова стать эффективным в будущем, то в процессе диверсификации может быть накоплен капитал для модернизации и нового витка активности. Если же нет, то у предприятия уже будут освоены новые мощности и можно будет безболезненно свернуть ставшие уже ненужными старые мощности» [1, с. 36].

Сущность и направления диверсификации можно визуализировать схематично (рисунок 1).

Диверсификация может происходить путем расширения собственных мощностей компании или методом приобретения бизнесов (фирм), уже действующих на тех рынках, на которых собирается действовать фирма. «К мотивам, побуждающим малые и средние предприятия к диверсификации, следует отнести их



Рисунок 1 – Сущность и содержание различных направлений диверсификации<sup>1</sup>

стремление найти новые сферы приложения накопленного капитала в связи с падением спроса на ранее производимую продукцию.

Кроме того, немаловажную роль в усилении процесса диверсификации играет стремление уменьшить риск, связанный с предпринимательской деятельностью, а также смягчить последствия упадков в экономике. Рост доходов ведет к росту платежеспособности юридических и физических лиц. Он приводит к внутреннему аккумулированию денежных средств, которые в последующем идут на оплату товаров и услуг. Эти невидимые потоки денежных средств через различные рынки релевантных товаров и услуг, являющиеся индикатором спроса, толкают дальновидных предпринимателей к освоению новых сфер деятельности. Причем диверсификация предполагает продолжение работы в привычной (традиционной) сфере» [1, с. 36].

Для коммерческих предприятий основным и стратегическим конечным результатом деятельности отдельного хозяйствующего субъекта можно считать прибыль, получаемую от вложенного капитала. То есть различные стороны производственной, сбытовой, снабженческой и финансовой деятельности предприятия получают законченную денежную оценку результатов деятельности

<sup>1</sup> Составлено автором

в системе показателей финансовых результатов. Как считает А.Я. Друбейская, «многие вопросы выбора и эффективности стратегии диверсификации в предпринимательской деятельности до сих пор до конца не решены. На современном этапе развития предпринимательства одной из сложных проблем является обоснование управленческих решений о диверсификации производства, проблемными остаются вопросы управления диверсифицированным производством. При этом особенно актуальны задачи выявления влияния диверсификации на финансовую устойчивость, рентабельность и конкурентоспособность бизнеса» [4, с. 124].

Несмотря на принадлежность к одному сектору – МСП, средние и малые предприятия мотивированы к диверсификации в разной степени и в целом различными факторами.

Так, к факторам, стимулирующим внедрение диверсификации в деятельность средних по размеру предприятий коммерческой направленности, относятся следующие обстоятельства:

- ряд средних коммерческих предприятий появился в результате разгосударствления, и они часто сталкиваются с отсутствием необходимых условий для быстрого реагирования на рыночные изменения;

- реагируя на изменчивость и появление нового спроса потребителей, производитель стремится сократить сроки окупаемости вложенного капитала;

- вновь организованное предприятие, как правило, на первых порах страдает от нехватки капитала из-за неплатежеспособности постоянного заказчика, в результате начинает выпуск новых видов товаров и услуг, требующих незначительных инвестиций и приносящих прибыль;

- в результате диверсификации фирма или предприятие превращается в сложную многоотраслевую единицу;

- происходит миграция капитала из менее рентабельных производств в более выгодные отрасли, и вследствие этого происходит насыщение товарами внутреннего рынка.

Целесообразность реализации диверсификации на малых предприятиях, параллельно с перечисленными выше факторами, определяется еще и тем, что большинство из них испытывают не-

достаток финансовых ресурсов для своевременного пополнения оборотных средств; обновления физически и морально устаревшего оборудования; внедрения новейших технологий, для обучения персонала, т. е. для тех мероприятий, без которых современное предприятие не способно оставаться конкурентоспособным.

Наиболее значимые «трудности для малого бизнеса заключаются во взаимосвязанных между собой факторах: это высокий уровень рисковости коммерческой деятельности, нестабильный доступ к источникам ресурсов, уровень ликвидности» [5, с. 52].

Действительно, доступ на финансовый и денежный рынки для малых предприятий чрезвычайно затруднителен: высокая стоимость кредитных средств, часто – отсутствие кредитной истории или рискованное финансовое положение малого предприятия [6, с. 53]. В этих условиях малому предприятию остается полагаться на «управленческий талант» руководителя, на его умение найти альтернативные источники получения прибыли, в том числе – направления диверсификации деятельности предприятия.

В отношении рисков можно сказать, что на малом предприятии присутствует другой их набор, другой уровень и другая их иерархия, чем в крупных компаниях. Уровень прибыльности и даже судьба собственника малого предприятия напрямую зависят от ее успеха или неуспеха. Возможности диверсификации портфеля личными инвестициями для владельца небольшого бизнеса также ограничены горизонтом собственного предприятия: каждый сом тут же идет в дело. Именно поэтому собственник малого предприятия подвергается гораздо большему риску, чем держатель акций акционерного общества, который может в любой момент диверсифицировать свой портфель.

Исследования показывают, что «количественные значения рассчитанных для предприятия малого бизнеса финансовых коэффициентов обычно свидетельствуют о повышенном предпринимательском и/или финансовом и других рисках, генерируемых этим предприятием» [7, с. 92]. Поэтому количественный анализ должен обязательно сопровождаться качественным исследованием рисков.

А для этого предприятие МСП должно ответить для себя на ряд вопросов, которые переплетаются именно с диверсификацией, причем не только производства, но и других факторов:

1. Достаточно ли диверсифицирована клиентура: предприятие, даже малое, имеющее потребителей на различных рынках и в различных сегментах, вряд ли понесет значительные финансовые потери из-за ухода покупателя с одного из сегментов.

2. Достаточно ли диверсифицирован ассортимент производимой продукции (услуг) предприятия. Ориентация на производство узкого ассортимента, на углубление рыночной ниши может привести к финансовым потерям в результате даже незначительного ухудшения рыночной ситуации в этой нише. И ориентация на один товар не всегда оправдывается снижением порога рентабельности и укреплением финансовой устойчивости. Поскольку постоянные затраты не раскладываются в несколько товаров, а ложатся тяжелым бременем на один товар, перспективы роста выручки от него часто проблематичны из-за ограниченности спроса.

3. Будет ли функционировать бизнес в случае внезапного ухода его нынешнего владельца или руководителя или же прекратит свое существование, приведя к убыткам или, по крайней мере, к упущенной выгоде совладельцев, инвесторов, акционеров и других стейкхолдеров.

Необходимость диверсификации начинают осознавать структуры малого отечественного бизнеса, и в первую очередь производственные предприятия. При выборе того или иного вида деятельности малый бизнес преследует цели повышения экономической эффективности производства, снижения уровня предпринимательского риска, ускорения оборачиваемости капитала, обеспечения ликвидности.

Часто предприятию МСП в «процессе диверсификации производства не хватает финансирования для приобретения необходимого количества материалов, сырья, полуфабрикатов и т. д. и обеспечения производственного цикла» [8, с. 356].

Для обеспечения финансовой устойчивости необходимо:

– увеличить собственные средства;

– уменьшить сумму основных средств и прочих необоротных активов, в частности обновив основные средства, заменив старое оборудование новым, более производительным, реализовав излишки основных средств и прочих внеоборотных активов;

– привлекать на выгодных условиях кредиты банков и займы, хотя увеличение кредиторской задолженности может при определенных условиях привести к полной потере ликвидности предприятия МСП;

– четко спланировав, определить объективно необходимый объем запасов и затрат для возобновления производственного цикла.

Реализация стратегии диверсификации актуализирует внедрение соответствующих современным потребностям управления методов учета и анализа финансового состояния предприятий МСП.

Следует отметить, что в силу своих особенностей малые и даже средние предприятия не практикуют планомерного и методически обоснованного финансового анализа, однако объективные условия требуют не только внедрения такого механизма, но и дальнейшего его совершенствования и развития методики анализа финансового состояния деятельности, приведения ее в соответствие с рыночными условиями функционирования предприятий.

В особенности это касается частных предприятий, в том числе сектора МСП, так как они функционируют в условиях полной самостоятельности, когда риски деятельности отражаются на финансовых результатах и без того часто неустойчивых хозяйственных механизмов.

Изучение практики ряда отечественных предприятий, являющихся положительным примером применения диверсификации в МСП, позволяет сделать выводы: диверсификация производства иногда приводит к принятию неординарных решений, которые бы не были приняты в условиях спокойной ситуации на рынке.

Осуществление этого процесса означает:

- развитие системы изучения и анализ конъюнктуры рынка;
- углубление рыночного мышления предпринимателей;
- повышение эффективности использования ресурсов.

Кроме того, при диверсификации своей деятельности предприниматели формируют новую корпоративную культуру, что, в свою очередь, приносит синергетический эффект и повышает эффективность управления предприятием в целом. «Оценить уровень эффективности диверсификации через усовершенствованную систему управления персоналом можно через такие показатели, как выручка от реализации на одного работника; прибыль от продаж на одного работника; валовая прибыль на одного работника и др.» [9, с. 34].

Еще одним положительным результатом диверсификации является расширение ассортимента, рынков сбыта и соответственно масштабов коммерческих операций.

В такой ситуации целесообразно перегруппировать ресурсы и выделить наиболее перспективные направления бизнеса в специализированные дочерние фирмы. При этом оценить экономические результаты от диверсификации можно также через объем произведенной продукции, объем продаж, выручку от реализации, прибыль (от продаж, до уплаты налогов, чистую прибыль).

Общая эффективность предпринимательской деятельности вследствие использования стратегии диверсификации может быть оценена по направлениям бизнеса.

Результаты диверсификации бизнеса зависят от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов, обеспечивающих жизнедеятельность новой структуры. Окончательный вывод об эффективности стратегии диверсификации может быть сделан лишь по истечении определенного времени. Вместе с тем «об эффективности диверсификации не всегда можно судить только на основе финансовых результатов, существует и социальная эффективность диверсификации» [10, с. 106].

Таким образом, подтверждается тезис о том, что диверсификация производства является хорошим помощником для предприятий МСП. Часто существует некоторое несоответствие задач и причин осуществления диверсификации целям и сущности малого бизнеса.

Важнейшая задача предприятия, цель его создания и деятельности – удовлетворение потребностей общества в различных

видах продукции и услуг. Преследуя цель извлечения прибыли, предприниматель обязательно должен подумать о том, как ее получить. Для этого есть только один путь – изучить рынок и определить, что требуется потребителю, организовать диверсификацию производства необходимого товара, предоставив наемным работникам возможность заработка.

Эффективность функционирования и конкурентоспособность коммерческих предприятий сектора МСП в значительной мере зависит от целого ряда факторов, требующих последовательного проведения структурных преобразований, направленных на рациональное соотношение развития отраслей. Это и ограниченная сырьевая и ресурсная база, высокий уровень зависимости от импорта производственного оборудования и технологий, и территориальная отдаленность от центров по доставке экспортируемой продукции, и многие другие факторы, которые в совокупности приводят к повышению цены на отечественную продукцию.

### Литература

1. *Омуралиева А.К.* Диверсификация производства в условиях частного предпринимательства Кыргызской Республики [Текст] / А.К. Омуралиева // Российский-китайский научный журнал «Содружество». – Россия. – 2016. – № 1 (1), ч. 2. – С. 34–39.

2. *Страхов П.В.* Понятие и сущность диверсификации производства [Текст] / П.В. Страхов // Экономинфо. – 2017. – № 8. – 132 с.

3. *Махнушина В.Н.* Современные виды и формы диверсификации [Электронный ресурс] / В.Н. Махнушина, А.Н. Шинкевич // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 10. – С. 1459–1468. – Режим доступа: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (дата обращения: 24.05.21).

4. *Друбецкая А.Я.* Эффективность стратегии диверсификации в предпринимательской деятельности: дис. ... канд. экон. наук [Электронный ресурс]. – М., 2004. – 169 с. – Режим доступа: <https://www.google.com/url> (дата обращения: 20.05.21).

5. *Аверьянова И.О.* Горизонтальная диверсификация производства [Текст] / И.О. Аверьянова // Изв. ТГУ. Техн. науки. – 2015. – № 5 (2). – 164 с.

6. *Омуралиева А.К.* Вопросы финансирования развития частного предпринимательства в Кыргызской Республике [Текст] / А.К. Омуралиева // Экономика, социология и право. – 2017. – № 2 (февраль). – С. 50–57.

7. *Дарибекова А.С.* Методы минимизации финансовых рисков [Текст] / А.С. Дарибекова // Актуальные проблемы современности. – М., 2017. – № 3 (17). – С. 91–95.

8. *Жамьянова С.В.* Стратегическое управление финансовыми рисками [Текст] / С.В. Жамьянова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 3, № 13. – С. 356–358.

9. *Бабленков И.Б.* Финансовые риски и их влияние на развитие малых предприятий [Электронный ресурс] / И.Б. Бабленков; Всероссийская государственная налоговая академия Минфина РФ – 1/2009. – Режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Vablenkov> (дата обращения: 21.05.21).

10. *Семенова В.А.* Диверсификация деятельности многопрофильных компаний: ее мотивы, виды и формы [Текст] / В.А. Семенова // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2014. – № 3. – С. 105–112.

## References

1. *Omuraliyeva A.K.* Diversifikatsiya proizvodstva v usloviyakh chastnogo predprinimatel'stva Kyrgyzskoy Respubliki [Tekst] / A.K. Omuraliyeva // Rossiyskiy-kitayskiy nauchnyy zhurnal «Sodruzhestvo». – Rossiya. – 2016. – № 1 (1), ch. 2. – S. 34–39.

2. *Strakhov P.V.* Ponyatiye i sushchnost' diversifikatsii proizvodstva [Tekst] / P.V. Strahov // Ekonominfo. – 2017. – № 8. – 132 s.

3. *Makhnushina V.N.* Sovremennyye vidy i formy diversifikatsii [Elektronnyy resurs] / V.N. Makhnushina, A.N. Shinkevich // Rossiyskoye predprinimatel'stvo. – 2015. – Т. 16, № 10. – S. 1459–1468. – Rezhim dostupa: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (data obrashcheniya: 24.05.21).

4. *Dubretskaya A.Ya.* Effektivnost' strategii diversifikatsii v predprinimatel'skoy deyatel'nosti: dissertatsiya kandidata ekonomicheskikh nauk [Elektronnyy resurs]. – M., 2004. – 169 s. – Rezhim dostupa: <https://www.google.com/url> (data obrashcheniya: 20.05.21).

5. *Aver'yanova I.O.* Gorizontaĭnaya diversifikatsiya proizvodstva [Tekst] / I.O. Aver'yanova // Izvestiya TGU. Tekhnicheskiye nauki. – 2015. – № 5 (2). – 164 s.

6. *Omuraliyeva A.K.* Voprosy finansirovaniya razvitiya chastnogo predprinimatel'stva v Kyrgyzskoy Respublike [Tekst] / A.K. Omuraliyeva // Ekonomika, sotsiologiya i pravo. – 2017. – № 2 (fevral'). – S. 50–57.

7. *Daribekova A.S.* Metody minimizatsii finansovykh riskov [Tekst] / A.S. Daribekova // Aktual'nyye problemy sovremennosti. – 2017. – № 3 (17). – S. 91–95.

8. *Zham'yanova S.V.* Strategicheskoye upravleniye finansovymi riskami [Tekst] / S.V. Zham'yanova // Aktual'nyye problemy aviatsii i kosmonavtiki. – 2017. T. 3, № 13. – S. 356–358.

9. *Bablenkov I.B.* Finansovyye riski i ikh vliyaniye na razvitiye malykh predpriyatiy [Elektronnyy resurs] // I.B. Bablenkov; Vserossiyskaya gosudarstvennaya nalogovaya akademiya Minfina RF – 1/2009. – Rezhim dostupa: <http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Bablenkov> (data obrashcheniya: 21.05.21).

10. *Semenova V.A.* Diversifikatsiya deyatel'nosti mnogoprofil'nykh kompaniy: eye motivy, vidy i formy [Tekst] / V.A. Semyenova // Aktual'nyye problemy ekonomiki i upravleniya. – 2014. – № 3. – S. 105–112.



**Илюшина Арина,  
магистрантка  
I курса КРСУ  
направления  
«Менеджмент»  
(программа  
«Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель –  
канд. экон. наук, доцент  
Д.А. Сулеева**

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР. РОМАНСКИЙ КЛАСТЕР**

В статье проводится сравнительный анализ деловых культур таких стран, как Италия, Португалия, Испания, Франция, Бельгия, которые образуют кластер. Даются определения параметрам культуры.

**Ключевые слова:** культура; кластер; индивидуализм; коллективизм; дистанция власти; избегание неопределенности; высококонтекстуальные культуры; полиактивная культура; универсализм.

In the article a comparative analysis of business cultural countries such as Italy, Portugal, Spain, France, Belgium, which form a cluster. Definitions of culture parameters are given.

**Keywords:** culture; cluster; individualism; collectivism; power distance; uncertainty avoidance; highly contextual cultures; polyactive culture; universalism.

Кыргызстану необходимо налаживать и поддерживать деловые отношения с другими странами. Но, прежде чем вступить

в деловые переговоры, будет актуально и правильно изучить деловой этикет и культуру страны, с которой предполагается налаживание или поддержание отношений.

Для примера был взят романский кластер. В Кыргызстане развит импорт и экспорт с большинством стран романского кластера. Например, из Франции импортируются разные продовольственные товары, продукция химической промышленности, парфюмерно-косметические товары и т. д. В Италию в основном Кыргызстан экспортирует топливо, драгоценности, запчасти и постельные принадлежности, а импортирует из Италии растения, какао, изделия из кожи, обувь, одежду, мебель и другое.

### **Романский кластер**

Романский кластер называется «роман о средиземноморском». Этот кластер образуют такие страны, как Италия, Португалия и Испания. У этих стран схожие ценности, которые влияют на стиль, а не на цель лидерства. Представители этого кластера считают, что лидеры владеют значительным могуществом. Власть позволяет им оказывать гораздо большее воздействие на своих последователей. Лидерство в этих культурах достигается статусом лидера и должностной функцией.

«Северо-романский» кластер образуют Бельгия и Франция. Французская деловая культура более автократична, чем немецкая, хотя это и не всегда заметно с первого взгляда. Немецкие компании очень структурированы, обладают ясно различимой иерархией, но это с готовностью принимается и приветствуется персоналом. Во Франции у босса более расплывчатая роль, он обращается к подчиненным на «ты» и часто похлопывает по плечу. Однако это поведение обманчиво.

Объект исследования – романский кластер. Предметом исследования являются особенности деловой культуры стран романского кластера.

Цель – выявить особенности деловой культуры стран романского кластера.

Задачи исследования:

1) изучить характеристику кластера по моделям деловых культур;

2) отметить различия между странами внутри кластера.

Романский кластер образуют такие страны, как Италия, Португалия, Испания, Франция, Бельгия.

В таблицах 1 и 2 представлена характеристика кластера по моделям деловой культуры Г. Хофстеде, Э. Холла Р. Льюиса «Треугольник культур» Ф. Тромпенаарса:

По данным таблиц 1 и 2 можно сделать вывод, что имеются различия по странам внутри кластера. Особенно ярко выражены различия между странами по модели Г. Хофстеде. Италия, Франция и Бельгия – это страны с высоким уровнем индивидуализма. Родители делают своих детей эмоционально независимыми по отношению к группам, это означает, что человек должен заботиться только о себе и своей семье. Португалия и Испания – это страны с низким уровнем индивидуализма, в коллективистских обществах люди принадлежат к «группам», которые заботятся о них в обмен на лояльность.

К странам с высоким уровнем дистанции власти относятся Франция, Бельгия, Испания и Португалия, это общество, в котором допускается определенная степень неравенства. И только Италия имеет средний балл дистанции власти, что означает равенство и децентрализацию власти и принятия решений. Италия и Франция являются мужским обществом, для них характерны такие качества, как соперничество, уверенность в себе, целеустремленность, приверженность материальным ценностям. Португалия и Испания – страны с низким уровнем мужественности, для них характерны почитание взаимоотношений, культурных ценностей, забота о качестве жизни.

Средний балл мужественности имеют бельгийцы, они стремятся к компромиссу. Все страны, кроме Испании, имеют высокий балл избегания неопределенности. Для Испании характерно проявление личной инициативы, риск, спокойное принятие разногласий.

По модели Льюиса «Треугольник культур» и Э. Холла можно отметить, что Франция, Италия и Португалия относятся к полиактивным и полихронным культурам. И только Бельгия относится к монохронным и моноактивным культурам, их отличительная

Таблица 1 – Характеристика кластера по моделям деловой культуры (Италия и Португалия)<sup>1</sup>

Модель культуры	Параметры культуры	Характеристика для кластера	
		Италия	Португалия
Модель Г. Хофстеде	Соотношение индивидуализма и коллективизма	Высокий уровень индивидуализма. В центре «я», люди могут чувствовать себя одинокими даже посреди большой и занятой толпы.	Низкий уровень индивидуализма. Является коллективистской страной. Присутщи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм
	Дистанция власти	Средний (50) уровень дистанции власти. Характерно равенство и децентрализация власти и принятия решений	Высокий уровень дистанции власти. Высокая степень централизации власти руководителя
	Соотношение мужественности и женственности (маскулинность – феминность)	Высокий балл мужественности. Это мужское общество, ориентированное на успех, целеустремленное	Женское общество. Доминирующими ценностями в обществе являются забота о других и качество жизни
	Отношение к неопределенности	Высокий балл избегания неопределенности. Типично недопущение неопределенных ситуаций, стремление к установлению четких правил поведения, нетерпимость по отношению к людям с иной жизненной позицией, образом мышления	
Модель Э. Холла	Контекстное измерение культур (высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные)	Высококонтекстуальная культура. В процессе коммуникации активно используются невербальные средства общения. Неявная скрытая манера, для представителей данной культур важнее не «что сказано», а «как сказано»	
	Временное измерение культур (полихронные и монохронные)	Полихронная культура. В этой культуре время – это то, что происходит прямо сейчас, а люди живут настоящим моментом. Для них одновременное выполнение нескольких дел – норма	
Модель Р. Льюиса «Треугольник культур»	Моноактивные, полиактивные, реактивные культуры	Полиактивная культура. Люди ориентированы на построение здоровых отношений с коллегами, нежели на результат; предпочитают вести множество проектов одновременно	

Окончание таблицы 1

<p>Модель Ф. Тромпенаарса</p>	<p>Универсализм – партикуляризм</p>	<p>Высокий уровень универсализма. Концентрируются больше на формальных правилах, чем на отношениях, контракты в сфере бизнеса рассматриваются очень узко</p>
	<p>Индивидуализм – коллективизм</p>	<p>Высокий уровень индивидуализма. Решения принимаются индивидуально, полномочия делегируются</p>
	<p>Нейтральная – эмоциональная</p>	<p>Представители эмоциональных культур выражают свои чувства открыто и естественно. Они часто шумны и говорливы</p>
	<p>Конкретные и диффузные культуры</p>	<p>Диффузные культуры. Совмещение частного и публичного пространства</p>

---

<sup>1</sup> Разработано автором

Таблица 2 – Характеристика кластера по моделям деловой культуры (Франция, Бельгия, Испания)<sup>11</sup>

Модель культуры	Параметры культуры	Характеристика для кластера		
		Франция	Бельгия	Испания
Модель Г. Хофстеде	Соотношение индивидуализма и коллективизма	<u>Высокий балл индивидуализма.</u> Это означает, что человек должен заботиться только о себе и своей семье	<u>Низкий уровень индивидуализма.</u> Является коллективистской страной. Присущи групповые цели	
	Дистанция власти	<u>Высокий балл дистанции власти.</u> Таким образом, это общество, в котором допускается определенная степень неравенства		
Модель Г. Хофстеде	Соотношение мужественности и женственности (маскулинность – феминность)	<u>Женское общество.</u> Ценностями в обществе являются забота о других и качество жизни	<u>Средний балл.</u> Мужественности (54). Бельгийцы стремятся к компромиссу	<u>Мужское общество.</u> Ориентированы на достижение результата, подчеркивается различие в ролях
	Отношение к неопределенности	<u>Высокий балл избегания неопределенности.</u> Типично недопущение неопределенных ситуаций, стремление к установлению четких правил поведения, нетерпимость по отношению к людям с иной жизненной позицией, образом мышления	<u>Низкий уровень избегания неопределенности.</u> Характерно проявление личной инициативы, приемлемость риска, спокойное принятие разногласий	

<sup>11</sup> Разработано автором

Продолжение таблицы 2

<p>Модель Э. Холла</p>	<p>Контекстное измерение культур (высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные)</p> <p>Временное измерение культур (полихронные и монокхронные)</p>	<p><u>Высококонтекстуальная культура.</u> В процессе коммуникации активно используются невербальные средства общения. Неявная скрытая речевая манера, для представителей данной культур важнее не «что сказано», а «как сказано»</p> <p><u>Полихронная культура.</u> В этой культуре время – это то, что происходит прямо сейчас</p>	<p><u>Монокхронная культура.</u> Все дела делаются по очереди в течение определенного времени. Время четко сегментировано и разделено на мелкие блоки</p>	<p><u>Полихронная культура.</u> В этой культуре время – это то, что происходит прямо сейчас</p>
<p>Модель Р. Льюиса «Треугольник культур»</p>	<p>Моноактивные, полиактивные, реактивные культуры</p>	<p><u>Полиактивная культура.</u> Ориентированы на построение здоровых отношений с коллегатами, нежелают на результат, предпочитают вести множество проектов одновременно</p>	<p><u>Моноактивная культура.</u> Ориентированы на дело. Люди этой культуры, спокойны и рациональны, систематически планируют свое будущее и тщательно организуют свою деятельность</p>	<p><u>Полиактивная культура.</u> Ориентированы на построение здоровых отношений с коллегатами, нежелают на результат, предпочитают вести множество проектов одновременно</p>

Окончание таблицы 2

<p>Модель Ф. Тромпенаарса</p>	<p>Универсализм – партикуляризм</p>	<p>Высокий уровень универсализма. Концентрируются больше на формальных правилах, чем на отношениях, контракты в сфере бизнеса рассматриваются очень узко</p>	<p>Низкий уровень индивидуализма.</p> <p>В «коллективных» культурах преобладают групповое принятие решений, создаются комитеты, комиссии и т. п.</p>
	<p>Индивидуализм – коллективизм</p>	<p>Высокий уровень индивидуализма. Решения принимаются индивидуально, полномочия делегируются</p>	<p>Представители эмоциональных культур выражают свои чувства открыто и естественно. Они часто шумны и говорливы</p>
	<p>Нейтральная – эмоциональная</p>		
	<p>Конкретные и диффузные культуры</p>		<p>Диффузные культуры. Совмещение приватного и публичного пространства</p>

черта в том, что они занимаются одним делом в определенный момент времени, по завершении которого переходят к следующему заданию, а также ориентированы прежде всего на выполнение задачи.

Ярко выраженной особенностью романского кластера является то, что представители эмоциональных культур выражают свои чувства открыто и естественно. Они часто шумны и говорливы.

### Литература

1. *Гестеланд Р.* Кросскультурное поведение в бизнесе [Текст] / Р. Гестеланд. – Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 268 с.

2. *Мясоедов С.П.* Кросскультурный менеджмент [Текст] / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова. – М.: Юрайт, 2015. – 315 с.

3. *Павленко В.А.* Сравнительный менеджмент [Текст] / В.А. Павленко. – Новосибирск: СГГА, 2007. – 120 с.

4. *Пивоваров С.Э.* Сравнительный менеджмент [Текст] / С.Э. Пивоваров, И.А. Максимцев. – СПб.: Питер, 2008. – 473 с.

5. Hofstede Insights / Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

6. <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/508/>

7. [http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/606/54606/26600?p\\_page=8](http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/606/54606/26600?p_page=8)

8. <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/446/>

9. <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/399/>

10. <https://studme.org/64400/menedzhment/portugaliya>

11. <https://www.freepapers.ru/7/osobennosti-delovoj-kultury-italii/64151.417698.list1.html>

### References

1. *Gesteland R.* Cross-cultural behavior in business / R. Gesteland. – Dnepropetrovsk: LLC «Balance-Club», 2003. – 268 p.

2. *Myasoedov S.P.* Cross-cultural management [Text] / S.P. Myasoedov, L.G. Borisov. – M.: Yurayt, 2015. – 315 p.

3. *Pavlenko V.A.* Comparative management / V.A. Pavlenko. – Novosibirsk: SGGA, 2007 – 120 p.
4. *Pivovarov S.E.* Comparative management / S.E. Pivovarov, I.A. Maximtsev. – SPb.: Peter, 2008. – 473 p.
5. Hofstede Insights / Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
6. <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/508/>
7. [http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/606/54606/26600?p\\_page=8](http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/606/54606/26600?p_page=8)
8. <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/446/>
9. <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/399/>
10. <https://studme.org/64400/menedzhment/portugaliya>
11. <https://www.freepapers.ru/7/osobennosti-delovoj-kultury-italii/64151.417698.list1.html>



**Ким Милана, студентка  
II курса КРСУ  
факультета  
международных  
отношений направления  
«Журналистика»**

**Научный руководитель –  
ст. преподаватель Н.А.  
Раевская**

## **ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА КЫРГЫЗСТАН**

В статье рассматривается влияние COVID-19 на Кыргызскую Республику. Анализируются воздействие и все вытекающие последствия пандемии на внутреннюю и внешнюю среду республики.

**Ключевые слова:** внутренняя среда; внешняя среда; торговые взаимоотношения; экономический спад.

Над миром царствует дамоклов меч. Землю окутала пандемия коронавируса. При таких ужасных обстоятельствах человечеству очень сложно сохранять олимпийское спокойствие. Бушующая пандемия стала загадкой сфинкса для учёных всего мира.

Положение в Кыргызстане всё ещё остаётся сложным, распространение эпидемии продолжается. Вслед за первой волной вируса нахлынула вторая. После кратковременного затишья число граждан, заразившихся коронавирусом, набирает обороты. Всему миру на протяжении уже года приходится существовать в драконовых законах. Строгая дисциплина, ношение масок

и перчаток, тщательное слежение за гигиеной уже стали обыденностью.

Все страны в нынешние времена испытывают большие трудности в связи с пандемией. COVID-19 оказал негативное влияние на многие сферы жизнедеятельности. Особо сильный удар получили экономика и здравоохранение. И Кыргызстан, конечно же, не исключение.

Правительство Кыргызстана для сдерживания распространения вируса объявило чрезвычайную ситуацию и чрезвычайное положение. Пандемия вызвала сбой социально-экономической жизни в Кыргызстане. Перечислим основные внешние и внутренние причины сбоев.

*Внешние:*

- 1) закрытие границ,
- 2) торговые меры (запреты на экспорт и импорт товаров и продуктов),
- 3) цены на международном рынке,
- 4) последствия пандемии в других странах.

*Внутренние:*

- 1) воздействие COVID-19 на здоровье,
- 2) режим карантина,
- 3) курсовые валютные колебания. Снижение курса сома,
- 4) другие меры, принимаемые правительством Кыргызстана.

*Кыргызстан – маленькая страна. И она очень зависима. Например, страна зависит:*

- от международной торговли; экспорт составляет около 32 %; импорт – около 67 %;
- от притока денежных переводов мигрантов, который составляет около 30 % ВВП;
- от иностранной помощи и прямых иностранных инвестиций.

*Реальные социально-экономические показатели Кыргызстана за январь – июнь 2020 года.*

Учётная ставка в долларах выросла на 9,35 % по сравнению с концом июня 2019 года и концом июня 2020 года, она достигла 75,9887 сом./долл. США.

Число официально зарегистрированных безработных на конец июня 2020 года составило 78,6 тыс. человек и снизилось на 4,9 % по сравнению с аналогичным периодом 2019 года (рост на 26,8 % в январе – июне 2019 года).

Рост реальной среднемесячной заработной платы в январе – мае 2020 года составил 4,6 %, в номинальном выражении среднемесячная заработная плата составила 17 727 сомов.

По предварительным данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики, в период с января по июнь 2020 года реальный ВВП стал отрицательным на 5,3 %, т. е. на 11,7 процентных пункта, что ниже уровня соответствующего периода 2019 года, а номинальный объём ВВП был на уровне 228,3 млрд сомов.

Ключевыми секторами экономики Кыргызстана являются: торговля и бытовые услуги (18 % ВВП), обрабатывающая промышленность (14 % ВВП), сельское хозяйство (12 % ВВП) и строительство (10 % ВВП).

Экономический спад без учёта компаний по разработке месторождения Кумтор (золотодобывающая компания) составил 6,9 % (рост на 2,2 % в январе – июне 2019 года).

По итогам января – июня 2020 года промышленное производство в реальном выражении увеличилось на 0,1 % (рост на 20,5 % в январе – июне 2019 года) за счёт роста горнодобывающего сектора на 9,8 % и энергетики на 0,1 %.

В сфере услуг в январе – июне 2020 года наблюдалось снижение реального роста на 9,3 % (рост на 1,6 % в январе – июне 2019 года).

В период с января по июнь 2020 года объём продукции сельского, лесного и рыбного хозяйства составил 64 646,4 млн сомов, увеличившись на 1,6 % (рост на 2,0 % в январе – июне 2019 года).

Общий объём валовой продукции строительства за период январь – июнь 2020 года составил 43 485,2 млн сомов при снижении на 9,1 % (рост на 5,8 % в январе – июне 2019 года).

*Аграрный сектор.* Ограничения передвижения затрудняли своевременное начало посевных работ. Трудности с доступом к поливной воде увеличились до 25 % в 2020 году. Отсутствие сво-

временного оказания ирригационных услуг в аварийном режиме по всей стране. Сельскохозяйственные производители, которые полагались на выручку от продаж, были вынуждены обратиться к финансовому сектору за кредитами для покрытия операционных расходов на весенние полевые работы.

*Производственный сектор.* Около 45 % промышленной продукции в Кыргызстане обеспечивается золотодобывающими компаниями. Произошли временные остановки производства. В производственном секторе Кыргызстана преобладает производство одежды, на которое приходится 10 % от общей занятости в стране. Другие промышленные подсекторы, такие как пищевая промышленность, производство электроэнергии, водоснабжение и т. д., пострадали от пандемии лишь незначительно.

*Сектор обслуживания.* Сектор торговли и бытовых услуг Кыргызской Республики больше всего пострадал от вспышки COVID-19. Этот сектор в основном сосредоточен в центральных городах. Карантин нанёс ущерб розничной и оптовой торговле непродовольственными товарами, а также бытовым услугам, таким как: ремонт автомобилей и домов, парикмахерские, химчистки и др. Ожидается, что гостиничный и ресторанный сектор также испытает значительный и продолжительный спад.

*Пандемия также повлияла на фискальную ситуацию в стране.* По сравнению с соответствующим периодом прошлого года поступления в госбюджет Кыргызстана снизились на 10,1 %, или на 8,6 млрд сомов. По предварительным данным Центрального казначейства, доходная часть госбюджета за январь – июль 2020 года составила 76,3 млрд сомов, план выполнен на 89,6 %, или 8,9 млрд сомов не поступили в доходную часть госбюджета.

Согласно первым расчётам по определению размера ущерба экономике, нанесённого пандемией коронавируса, объём внешней торговли сократился на 21 %. Объём внутреннего производства снижен. По итогам Национального статистического комитета, только за первые четыре месяца многие показатели не носят оптимистического характера. Произошло резкое падение объёмов внешнего товарооборота.

Ведущий специалист отдела статистики внешней торговли Нацстаткома Гулайым Шаяхметова приводит основные цифры: «В Кыргызстане с января по апрель 2020 года объём внешней и внутренней торговли составил 1 млрд 753,9 млн долларов США, что по сравнению с январём – апрелем 2019 года ниже на 21,1 % (2 млрд 222,6 млн долл. США). В том числе экспортные поставки увеличились на 2,7 %, а поступление импорта, наоборот, снизилось на 31,4 %».

При раздельном рассмотрении торговых отношений Кыргызстана со странами ЕАЭС становится понятна вся сложность ситуации в этом направлении. В январе – апреле текущего года товарооборот со странами ЕАЭС составил 764,5 млн долл. США. Это на 8,15 % меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Из них 599 млн 621 тыс. долл. США приходится на импорт, который снизился на 5,2 %. Объём экспортных поставок в страны Союза составил 164 млн 892 тыс. долл. США, что на 17,4 % меньше, чем в прошлом году.

Насирдин Шамшиев, начальник отдела макроэкономической политики Министерства экономики, заявил: «Из-за падения цен на нефть происходит экономический спад в России, Казахстане. В этих странах тоже были введены ограничения. У нас в стране так же, как и у них, жители расходуют деньги только на предметы первой необходимости. По прогнозу ВОЗ, ожидается вторая волна коронавируса. Поэтому продажи наших товаров падают, а это напрямую влияет на экспорт. Если говорить про импорт, то в последнее время объёмы закупок горюче-смазочных материалов и авиакеросина упали. Ведь из-за карантина, транспортные и авиаперевозки уменьшились или вовсе прекратились. Кроме этого, внутри страны снизился спрос на товары, поэтому объёмы импорта уменьшились.

Снизился и объём экспорта продуктов питания, алкогольной продукции, продуктов химической промышленности, камня, гипса, цемента, стекла и товаров из него, металла, обуви, одежды и других текстильных товаров.

Например, в январе – апреле прошлого года текстиля и продукции из него было продано на 50 млн 284,7 тыс. долл. США,

а в этом году за тот же период времени показатели едва достигли 37 млн 618,1 тыс. долл. США».

Президент Ассоциации предприятий лёгкой промышленности «Легпром» Сапар Асанов акцентировал внимание на следующем: «Предприятия швейной отрасли можно поделить на несколько групп: 10–15 % из них – это крупные предприятия, которые работают по предварительным заказам. Вторая группа – это примерно 20 предприятий, которые работали даже во время карантина и шили маски. У многих из них есть свои филиалы в городах России и Казахстана. Сейчас они ждут открытия рынков в этих странах. Есть и другая группа предприятий, у которых нет ни заказов, ни возможности реализовать готовую продукцию. Они работают в зависимости от поступления заказов. Поэтому сейчас у всех обстановка разная».

Основными торговыми партнерами Кыргызстана в ЕАЭС являются Россия и Казахстан, поэтому положение отечественных предпринимателей зависит от этих стран. Спустя четыре месяца 2020 года объём торговых отношений с Россией составил 69,7 %, с Казахстаном – 28,5 %.

По данным Национального статистического комитета, объём внешнеторгового оборота Кыргызстана в 2019 году составил 6 869,3 млн долл. США. Из них 4 млрд 903,8 млн долл. приходится на импорт, а 1 млрд 965,5 млн долл. – на экспорт.

Также снизилось производство внутри страны. По данным Национального статистического комитета, в период с января по май 2020 года валовой внутренний продукт Кыргызстана составил 186 млрд сомов. Это на 4,8 % меньше, чем в прошлом году.

Без учёта горнодобывающей компании «Кумтор» объём ВВП за январь – май 2020 года составил 161 млрд сомов. и снизился на 6,4 %.

Реальный объём продукции лёгкой промышленности за пять месяцев составил 124 млрд сомов, что на 0,2 % меньше, чем в январе – мае прошлого года. Сократились объёмы производства нефтепродуктов (65,9 %), деревообрабатывающей и бумажной промышленности (25,4 %), производства резины, пластмассы и неметаллических изделий (21,9 %), текстиля, обуви, одежды, кожи и кожгалантереи (13,3 %). Падение произошло в производ-

стве продуктов питания, например в производстве напитков и табачных изделий (4 %).

Экономист Сейдалы Мырзакматов считает, что спад производства и внешней торговли из-за распространения COVID-19 был ожидаемым и в будущем ситуация в экономике будет только ухудшаться: «Такая тенденция будет продолжаться. По моему мнению, в Кыргызстане показатели экспорта и импорта будут в большом минусе. В общем, понижение будет на 40 %. В падении импорта надо обратить внимание на то, что будут поступления на какие-то суммы, но физические объёмы импорта будут меньше, чем в прежние годы. Ведь доллар вырос по отношению к сому. Правительство не в силах повлиять на обстановку. Это не только из-за пандемии, а в целом наше правительство не влияет на производство, на экспорт-импорт. В Кыргызстане 97–98 % бизнеса находится в частной собственности. У государства остались только социальные объекты. Поэтому государство не может регулировать показатели в экономике. В стране власти обеспечивают фискальную политику, создают условия и вынуждены зависеть от бизнеса. В свою очередь, отечественный бизнес зависит от международных рынков, в особенности рынков России и Казахстана».

Проанализировав негативное влияние кризиса на экономику Кыргызстана, власти предполагают, что в 2020 году валовой внутренний продукт сократится на 5–7 % и экономические последствия пандемии коронавируса будут ощущаться в ближайшие годы.

Насирдин Шамшиев, начальник управления макроэкономической политики Министерства экономики, сказал следующее: «Без учёта «Кумтора» по итогам года планируем выйти с понижением темпа роста экономики на 5,3 %. Главная цель правительства – это удержать показатель. Мы все наблюдаем, что коронавирус усиливается. Несмотря на это, многие сектора экономики продолжают свою работу, так как нельзя все закрыть. Кыргызстан имеет своё место в мировой экономике и в ЕАЭС. Торговые взаимоотношения будут продолжаться. Правительство работает над налаживанием экономической обстановки в стране. Ста-

ло известно, что в России разработали вакцину от вируса. Если начнётся массовый выпуск вакцины, то в начале или в середине следующего года ситуация в экономике начнёт улучшаться. В 2021 году надо хотя бы выйти на положительные показатели, а с 2022 года возьмём курс на развитие в экономике. Но всё зависит от сроков испытания вакцины, как скоро начнётся её широкое применение».

По прогнозам президента ЗАО «Кыргызская фондовая биржа» Медета Назаралиева, есть и положительная сторона для вкладчиков: «...сейчас время для долгосрочных инвестиций, появилась возможность купить активы, которые подешевели на фоне последних событий. Например, Berkshire Hathaway Уоррена Баффета купил долю в компании Delta Airlines, пандемия пройдёт, и акции данной компании начнут расти. Это один из примеров, как поступают институциональные инвесторы во время кризисных ситуаций».

На вопрос, какие меры принимаются со стороны КФБ, М. Назаралиев ответил: «Кыргызская фондовая биржа внимательно следит за развитием ситуации в нашей стране, и в целях обеспечения непрерывности своей деятельности и охраны здоровья своих работников мы разработали план работы в условиях коронавируса и реализуем его.

Планом, кроме прочего, предусмотрено обеспечение работы сотрудников с использованием технологий удалённого доступа к ресурсам биржи. В случае плохого самочувствия сотрудник отправляется на карантин на 15 дней с дистанционной работой. И, конечно же, мы ограничили внутренние встречи и переговоры.

Надеемся, что в скором времени ситуация изменится в лучшую сторону».

По прогнозам всех экспертов, можно сделать вывод, что такой результат был ожидаемым, и если ситуация с COVID-19 не изменится, то экономические последствия в стране будут ещё более тяжёлыми. А нам остаётся только надеяться и верить, что весь ужас, пришедший с пандемией коронавируса, когда-нибудь закончится.

## **Литература**

1. COVID-19 в Кыргызской Республике: Оценка воздействия на социально-экономическую ситуацию, уязвимость и ответные меры политики [Электронный ресурс]. – URL: <https://kyrgyzstan.un.org>
2. Последствия COVID-19 в Кыргызстане [Электронный ресурс]. – URL: <https://nashvek.kg/>
3. Как Кыргызстан пережил первый год пандемии коронавируса [Электронный ресурс]. – URL: <https://rus.azattyk.org/>
4. Влияние пандемии COVID-19 на домашние хозяйства [Электронный ресурс]. – URL: <http://stat.kg/>
5. Пандемия коронавируса. Что ждет экономику Кыргызстана [Электронный ресурс]. – URL: <https://24.kg/ekonomika>

## **References:**

1. COVID-19 v Kyrgyzskoy Respublike: Otsenka vozdeystviya na so-tzial'no-ekonomicheskuyu situatsiyu, uyazvimos't' i otvetnyye mery politiki [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://kyrgyzstan.un.org>
2. Posledstviya COVID-19 v Kyrgyzstane [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://nashvek.kg/>
3. Kak Kyrgyzstan perezhil pervyy god pandemii koronavirusa [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://rus.azattyk.org/>
4. Vliyaniye pandemii COVID-19 na domashniye khozyaystva [Elektron-nyy resurs]. – URL: <http://stat.kg/>
5. Pandemiya koronavirusa. Chto zhdet ekonomiku Kyrgyzstana [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://24.kg/ekonomika>

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА

Сборник материалов, подготовленных в рамках  
научно-исследовательской работы  
студентов направления «Менеджмент»

Редактор *И.В. Верченко*  
Корректор *Н. Сорочайкина*  
Компьютерная верстка *А. Рахмановой*

Подписано в печать 8.12.2021  
Печать офсетная. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Объем 9,75 п. л. Тираж 100 экз. Заказ 43

Издательство КРСУ  
720000, г. Бишкек, ул. Киевская, 44

Отпечатано в типографии КРСУ  
720048, г. Бишкек, ул. Анкара, 2а