

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра менеджмента**



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА**

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

**Бишкек 2020**

УДК [33+005](082)

А 43

Под общей редакцией

*А. А. Рахманалиевой* – канд. экон. наук, доц.

Редакционная коллегия:

*О. Г. Романович* – канд. экон. наук, доц.,

*А. А. Рахманалиева* – канд. экон. наук, доц.

Рекомендовано к изданию  
кафедрой менеджмента

**А 43 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ:** сб. материалов, подготовленных в рамках научно-исследовательской работы студентов направления «Менеджмент» / под общ. ред. А. А. Рахманалиевой. Бишкек: КРСУ, 2020. 63 с.: ил.

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.

© ГОУВПО КРСУ, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ЗАМИРА БЕЙШЕНОВА

Развитие туристической отрасли в Кыргызстане:  
текущее состояние и ближайшие перспективы.....4

БУБУСАРА ИСЛАМОВА

Организационная культура кыргызстанцев  
в контексте теории межкультурных измерений  
Г. Хофстеде.....16

ЮЛИЯ ЦОЙ

Проблемы вынужденной миграции  
на евразийском пространстве .....23

БЕГАЙ ИСЛАМБЕКОВА

Роль менеджмента в обеспечении  
экономической безопасности коммерческого банка .....35

АЙДАРБЕК СУЛТАНОВ

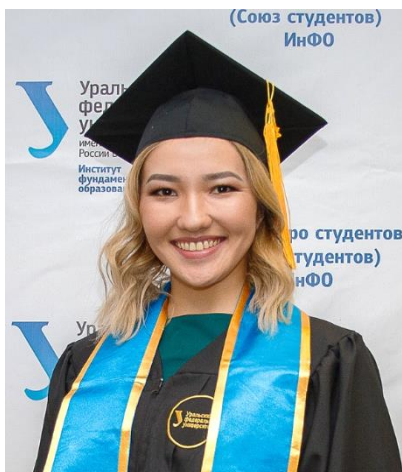
Перспективы развития регионов Кыргызстана  
через зеленую экономику.....43

ГУЛЬЖИГИТ НУРМАМАТОВ

Производственная программа, как инструмент  
развития малых предприятий .....47

АЙТЕМИР БЕЙШЕНБАЕВ

Необходимость внедрения системы  
менеджмента качества на предприятии.....54



**Бейшенова Замира,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель: к.э.н.,  
доцент Хасанова Л.В.**

### **Развитие туристической отрасли в Кыргызстане: текущее состояние и ближайшие перспективы**

**Аннотация:** статья представляет краткий обзор развития туризма в Кыргызской Республике. Рассматривается понятие туристической отрасли и ее место в экономике страны. Анализируется динамика и структура развития туризма в Кыргызской Республике.

**Ключевые слова:** туристическая отрасль, виды туризма, устойчивое развитие туризма, перспективы туристической отрасли.

В современном мире туризм является прогрессирующей отраслью, обладающей большим значением для развития экономики многих стран мира. Темпы роста туристической отрасли опережают темпы развития большинства других отраслей по миру, о чем свидетельствуют данные WTTC (Всемирного совета по туризму и путешествиям), который в течение последних 30 лет проводит исследования экономического влияния туризма и путешествий в 185 странах. По оценкам WTTC, в 2019 году сектор туризма показал рост на 3,5%, опережая темпы мировой экономики (2,5%) уже девятый год подряд. Вклад туризма в мировой ВВП составил 8,9\$ трлн., 330 млн. рабочих мест, т.е. 1 из 10 рабочих мест относится к сфере туризма. Мировые инвестиции в туризме составили 948 млрд. долларов США (4,3% от общего объема инвестиций) [10].

Определимся с основными терминами туристической отрасли. «Туризм – это временные выезды граждан Кыргызстана, иностранных граждан в познавательных, лечебных, деловых, спортивных, рекреационных, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с

получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания» [1].

Чаще всего, под туристической деятельностью понимается «деятельность, связанная с организацией всех форм выезда людей с места постоянного жительства в оздоровительных целях, для удовлетворения познавательных интересов или в профессионально-деловых целях» [17].

Как правило, туристическая услуга представляет собой «результат деятельности туристического предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей туристов. Работа предприятия может заключаться в организации как всей поездки, так и отдельных услуг. Единицей туристической услуги является комплекс услуг, предоставляемых одному потребителю в течение определенного времени, например, предоставленные гостиничного номера, экскурсии, услуг перевозки и т.п.» [17].

Наконец, туристический рынок – «это система отношений (экономических, социальных, юридических), связывающих производителей туристических продуктов и потребителей, которые заинтересованы в определенном виде продукта, которые имеют возможность покупать и продавать их» [8].

Основным получателем туристической услуги является посетитель, путешественник или турист. Согласно международным стандартам ЮНВТО (Всемирной Туристской Организации) турист – «гражданин, посещающий место временного пребывания в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, коммерческих, паломнических, спортивных, религиозных и иных целях, кроме лиц, прибывающих в Кыргызстан для занятия оплачиваемой деятельностью и учебных целях, на срок от 24 часов до 6 месяцев подряд или осуществляющий не менее одной ночевки» [11].

Таким образом, в самом общем понимании, туризм представляет собой посещение местности, отличной от постоянного места жительства, с любой легальной целью, кроме трудоустройства. Обычно, целью такого мероприятия является отдых, развлечения и т.д.

Туристическая отрасль является довольно объемным понятием, включающим сотни предприятий национальной экономики, предоставляющие целый набор услуг. Также отрасль затрагивает и другие виды деятельности: государственные услуги (визы, консульские сборы), авиа-авто-ж/д транспорты, кафе и рестораны. Собственно, можно разделить туризм на несколько крупных форм:

– *внутренний туризм* – это туризм внутри одной страны, т.е. путешествия в пределах Кыргызской Республики лиц, постоянно проживающих в Кыргызской Республике;

– *международный туризм* – это в целом путешествия в другую страну;

*выездной туризм* – это туристические поездки граждан, постоянно проживающих на территории Кыргызской Республики, в другую страну;

*въездной туризм* – это туристические поездки граждан, не проживающих на территории Кыргызской Республики.

Можно выделить множество туристических направлений, но в целом наиболее популярные в зависимости от целей поездки это:

– *культурно-познавательный (экскурсионный) туризм* охватывает собой посещение исторических, культурных или географических достопримечательностей. Данный вид туризма является самым популярным. Основная цель таких путешествий – ознакомление с достопримечательностями (памятниками истории, архитектуры, искусства; природными и этническими особенностями; современной жизнью народа и т. п.);

– *экологический, или «Зеленый туризм»* чрезвычайно популярен на сегодняшний день среди туристов со всего мира и сфокусирован на посещении мест, не затронутых антропогенным воздействием;

– *сельский туризм (агротуризм)* сфокусирован на использовании природных, культурно-исторических и других ресурсов сельской местности и её особенностей для создания туристского продукта. Туристы ведут сельский образ жизни, знакомятся с местной культурой и обычаями, принимают участие в традиционном сельском труде [8];

– *медицинский туризм* предполагает, что одновременно с отдыхом туристам предоставляют медицинские услуги, помощь. Следует отметить, что данный вид туризма не предполагает оказание медицинской помощи в другой стране, это могут быть туристические поездки внутри страны;

– *гастрономический туризм* в качестве главной цели имеет знакомство с особенностями национальной кухни той или иной страны, которая отражает традиции, обычаи и менталитет местных жителей;

– *спортивный туризм* охватывает соревнования, которые включают преодоление различного рода препятствий на природе.

– *экстремальный туризм* связан или пересекается с риском для жизни человека. Главной целью его является получение новых ощущений, впечатлений, улучшение физической формы туриста. Стоит отметить, что в последние годы под понятием «экстремальный туризм» понимают также и отказ от электроники, техники, от любых удобств жизни к которым привык турист;

– *религиозно-культурный туризм* означает посещение туристами святых мест, религиозных центров за привычными пределами проживания туриста;

– *деловой туризм (бизнес-туризм)* обеспечивает организацию и управление деловыми поездками сотрудников различных компаний [17].

Туристический продукт с каждым днем становится более разнообразным. На современном этапе развития данной отрасли набирают популярность: *гастрономический, приключенческий, зеленый туризм, событийный туризм (event-tourism), этнический туризм, шоппинг-туризм, космический туризм и научные виды туризма.*

На сегодняшний день вопросам исследования особенностей туристической отрасли, ее развития и проблем посвящено большое количество трудов. Подобные исследования позволяют делать вывод о том, что на развитие туризма влияет множество позитивных и негативных факторов. К таким факторам можно отнести: *политическое, правовое регулирование, уровень развитости торговли и транспортной инфраструктуры, возможности безопасного путешествия, технические и материальные факторы, финансово-экономические, социально-демографические и международные.* Если говорить о *природно-климатических факторах*, то туристов в первую очередь привлекают: кристально чистые озера, горные цепи, теплые/резкие климатические условия, т.е. богатые природно-рекреационные ресурсы. Немаловажную роль играет *фактор культурно-исторический* – это различные архитектурные и исторические памятники, уровень духовной культуры, мозаичность национального и конфессионального состава населения, традиции и национальные достояния.

Необходимо выделить также факторы, которые негативно влияют на развитие туристической отрасли. Как правило это: *неоцененность роли туризма в развитии национальной экономики, напряженность в международных отношениях, нестабильная обстановка в стране, падение благосостояния населения и застой в экономике, неразвитость цифровизации в стране с учетом современных условий, опасная для жизни экологическая ситуация и т.д.*

Например, в настоящее время пандемия Коронавируса «Covid-19», которая охватила весь мир и в чрезвычайно короткое время привела к упадку экономики большинства стран, не обошла стороной и большой сектор туристической отрасли. Эта болезнь достаточно дорого обходится для сферы туризма. По мнению президента Всемирного экономического форума, а потери в секторе составят \$1 трлн., а если учесть связанные с туризмом секторы, то суммарные потери составят \$5 трлн. Весь рынок мирового туризма на 2018 год \$5,3 трлн., до пандемии около \$6 трлн. [17].

В таких тяжелых обстоятельствах пострадают многие. Основная масса граждан будет стараться удовлетворить самые простые потребности, такие как сохранение рабочего места, а бизнес понесет большие убытки. В частности, туризм пострадает сильнее всего, основной удар придется на выездной туризм, его доля сократится не менее чем в 2 раза. Причины падения даже не экономические, они санитарно-гигиенические; по мнению главы «Аэрофлота» Виталия Савельева пассажиро-перевозки восстановятся через 12 месяцев при оптимистичном развитии событий. Но не стоит забывать о факторе санитарных норм в принимающей стране. Например, власти некоторых стран Европы предполагают закрытие границ для въезда туристов до конца года, и одной из первых, кто пойдет на такой шаг, может стать (фактически уже стала) Италия. Такая тенденция может подстегнуть национальные власти Европы усилить режим пропуска на границе государств и сделать процедуру выдачи виз крайне затруднительными [15].

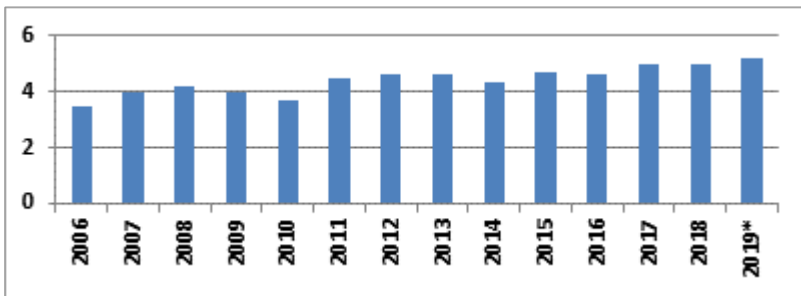
Туристическая отрасль в Кыргызстане позиционируется как одна из основных направлений развития экономики страны. Данная отрасль создает значительное количество рабочих мест, которые носят как сезонный характер, так и постоянный. С учетом богатых природных ресурсов у страны туризм в нашей стране обладает большим потенциалом для развития экономики. Правительство разработало программу развития сферы туризма в Кыргызской Республике на 2019-2023, которая отражает современные тенденции и текущую ситуацию в туристической отрасли. В самой Программе и в соответствующем Плана мероприятий серьезное внимание уделено социально-экономическому развитию регионов страны, которые рассматриваются как локомотивы развития туристической отрасли. Учитывая актуальность развития регионов, Программа направлена, прежде всего, на повышение уровня жизни населения и реализацию его возможностей, на устойчивость и воспроизводство окружающей среды, на расширение многообразия культурных форм жизни на местах [6].

Основной целью успешной реализации Программы, прежде всего, является решение ряда концептуальных задач, а именно:

- улучшение системы государственного управления, создание благоприятной законодательной среды для развития туризма;
- внедрение международных стандартов системы классификации средств размещения (гостиницы, мотели, гостевые дома) для придания им статуса в соответствии с современными требованиями;
- модернизация аэропортов международного и местного значения «Манас», «Ош» и «Иссык-Куль»;

- реабилитация автомобильных дорог республиканского значения;
- разработка областных и районных планов действий по развитию придорожной инфраструктуры: объекты сервисного обслуживания (пункты общественного питания, технического обслуживания, медицинские пункты), знаки и указатели на кыргызском, русском и английском языках;
- обеспечение реабилитации инфраструктуры очистных сооружений для туристических объектов и маршрутов и т.д. [6].

Для полного представления портрета туристической отрасли в Кыргызстане рассмотрим основные статистические данные. На 1 января 2020 года в Кыргызской Республике зарегистрировано 114,2 тыс. хозяйствующих субъектов, которые осуществляют экономическую деятельность на правовом поле Кыргызской Республики в сфере туризма. В их число входят компании, производящие туристические товары, торгующие ими и оказывающие туристско-экскурсионные услуги, рестораны, гостиницы и аналогичные средства размещения туристов, связанные с проживанием, отдыхом и развлечениями (заповедники, национальные природные парки, альплагеря), предприятия всех видов транспорта и т.п.



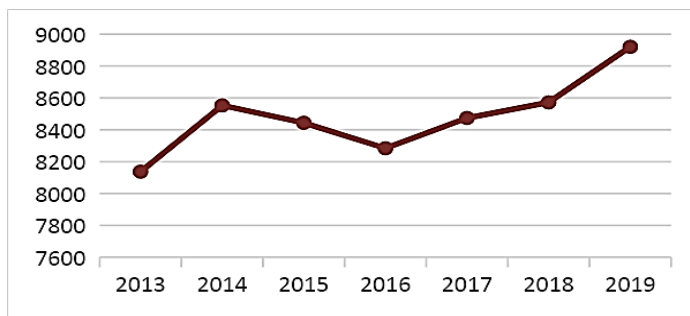
**Рисунок 1 – Доля сферы туристической деятельности в ВВП (в %)**

*Источник: данные Национального статистического комитета КР*

Данные рис. 1 свидетельствуют о росте вклада туризма в ВВП с 3,5% в 2006 году до 5,2% в 2019 году (отметим, что данные за 2019 год являются предварительными). Анализ также позволяет заметить, что в 2010 году доля туризма в ВВП снизилась из-за нестабильной политической обстановки в стране, а также сложной социально-экономической ситуации, что подтверждает наше положение о сильном влиянии политических факторов и факторов безопасности на развитие туристических услуг. В последующие годы показатель постепенно растет, что говорит о том, что были

открыты новые транспортные пути и авиасообщения для туристов из стран СНГ, модернизировались информационные ресурсы в туристической отрасли, а также стабилизировалась политическая обстановка в стране.

Несмотря на довольно устойчивую тенденцию роста, доля туризма в ВВП Кыргызстана недостаточно высока, особенно если принимать во внимание, что Правительство республики рассматривает эту отрасль как один из важнейших приоритетов в развитии национальной экономики. В отдельных странах, согласно статистическим данным сайта <https://knoema.ru/> (глобальный поиск данных со всего мира), доля туризма в ВВП гораздо выше и составляет, например, в Макао 72,2%, на Сейшельских островах 67,1%, на Мальдивах 66,4). Данные острова наиболее популярны для туристов из Европы экзотической природой, теплым, жарким климатом и лучшим сервисом. В данном рейтинге Кыргызстан находится на 164 месте с показателем, равным 3,9% ВВП. После идут Чад (3,8%), Буркина Фасо (3,8%), Ангола (3,7%), Узбекистан (3,7%), Ливия (3,3%), Габон (3,2%) и Южная Корея (2,7%) (отметим, что в Южной Корее доля туризма в ВВП относительно мала из-за высокого уровня промышленности и машиностроения) [11].



**Рисунок 2 – Среднесписочная численность работников в сфере туризма**

*Источник: данные Национального статистического комитета КР*

Анализируя состояние туристической отрасли Кыргызской Республики, важно отметить ее вклад в обеспечение занятости. Данные рис. 2 говорят о том, что в течение последних лет стабильно растет занятость в отрасли, приближаясь к 9 тыс. человек в 2019 году. Отметим, однако, что вклад туризма в занятость пока достаточно низкий – на уровне 1,5% в 2019-2020 гг. Среднесписочная численность работников компаний сферы туризма в 2019 г. составила 8,5 тыс. человек. Наибольшее число работников (26,6 %) было занято в санаторно-курортных учреждениях.

Среднемесячная заработная плата одного работника в сфере туризма в 2019 г. составила 11 273 сома.

Таблица 1 – Основные показатели развития туристической отрасли в Кыргызской Республике

<b>Показатель</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019*</b>
Валовая добавленная стоимость в сфере туризма, млн. сомов	20331,4	21673,8	26323,1	28720,5	30389,5
Инвестиции в основной капитал в сферу туризма, млн. сомов	13 812,0	17452,6	22795,1	25757,4	27223,0
Экспорт туристических услуг, \$ млн.	410,1	415,6	418,2	453,4	613,1
Импорт туристических услуг, \$ млн.	394,3	437,3	345,6	275,5	379,8
Услуги деятельности туристических агентств, млн. сомов	1 355,9	1 459,0	1 646,9	1 794,6	1806,6

Данные табл. 1 демонстрируют довольно устойчивую тенденцию роста практически по всем показателям туристической отрасли, что является позитивным фактором. Однако импорт туристических услуг, т.е. расходы граждан Кыргызстана за границей, в 2017-2018 гг. снизился в связи с ухудшением общей социально-экономической ситуации, в частности, с незначительным замедлением темпов экономического роста в 2018 году. Наряду с данными показателями на положительную динамику статистических данных повлияли проведенные в период 2014–2018 гг. Всемирные игры кочевников, внесшие огромный вклад в культурное и духовное обогащение общества, в познание истории кочевой цивилизации кыргызского народа. Всемирные игры кочевников создали благоприятный имидж Кыргызстана как перспективной туристической страны в Центрально-Азиатском регионе. Престижные мировые средства массовой информации, такие как «Forbes», «Global Spots 2013», «World travel and tourism council», «Geographic Traveler Awards», «National Geographic Traveler», «National Geographic», «Financial Times», «The Guardian» уделили огромное внимание всемирным Играм. Кроме того, международные

издательства «The Guardian» и «Lonely Planet» включили Кыргызстан в топ 10 и 5 рекомендуемых стран мира для посещения в 2019 году [6].

Рассмотрим особенности национального туризма и его перспективы на краткосрочный период. Национальный кочевой колорит становится визитной карточкой Кыргызстана для европейского туриста. Жизнь настоящего кочевника привлекает многих любителей «не пляжного» отдыха. Еще одной сильной стороной национального отдыха является пеший туризм, большое количество туристов из Европы привлекают высокие горные цепи, ущелья, а также жемчужина – Иссык-Куль. Наиболее яркими туристическими услугами в Кыргызстане являются этно-туризм, эко-туризм, экстремальный (горный и т.п.) туризм. Именно эти виды туризма характеризуются ярко выраженными конкурентными преимуществами Кыргызстана по сравнению с многими развитыми странами. Таким образом, по нашему мнению, можно развить данные виды туристических услуг: оздоровительный туризм, экстремальный (дайвинг, парапланеризм, рафтинг, планеризм, водный туризм), событийный туризм, спортивный туризм, деловой туризм.

На развитие ключевых направлений туризма в Кыргызской Республике в ближайшей и среднесрочной перспективе будут влиять следующие факторы, представленные в табл. 2. Серым цветом в таблице выделены факторы, сдерживающие развитие туризма в республике.

Таблица 2 – PEST-анализ факторов конкурентоспособности туристической отрасли в Кыргызстане

<b>Экономические факторы</b>	<b>Политические факторы</b>
Самостоятельность в установлении цен на предлагаемые товары и услуги	Введение безвизового режима на территории КР
Выгодные условия для иностранных инвесторов	Разработка государственных программ и реализация стратегий развития по развитию туризма
Высокие цены туристических услуг, не соответствующие уровню обслуживания	<b>Отсутствие лицензирования туристической деятельности, что негативно влияет на качество услуг</b>
Сезонная нестабильность спроса на туристические услуги	Государственная туристическая политика по брендингу «Всемирных игр кочевников»
Самостоятельность в привлечении имущества и финансовых средств для осуществления деятельности	Частая смена государственной власти

Рост числа предприятий туризма, что приводит к росту конкуренции	Отсутствие налоговых льгот субъектам малого предпринимательства
Отсутствие стимулирования притока инвестиций	Отсутствие заинтересованности в совместной работе государственных и местных органов управления
Отсутствие экономических мер по поддержанию и развитию инфраструктуры туризма	
<b>Социально-культурные факторы</b>	<b>Технологические факторы</b>
Активное участие местного населения в организации культурно-развлекательных мероприятий	Распространение информации о туристических ресурсах страны через СМИ, телевидение и Интернет
Участие туристических компаний на различных выставках и симпозиумах	Применение компьютеризованных систем онлайн бронирования
Организация этнических спортивных и культурно-массовых мероприятий	Отсутствие достоверной и своевременной информации
Конфликты между местными жителями туристами	Несоответствие инфраструктуры вокзалов и аэропортов мировым стандартам
Несоответствующее образование и подготовка кадров в сфере туризма	Низкий уровень дорожно-транспортной инфраструктуры

*Источник: составлено автором на основе изучения ситуации в отрасли*

В связи с текущей обстановкой в стране и мире из-за пандемии «COVID-19» мы вынуждены делать негативный прогноз на краткосрочную перспективу в международном туризме. Восстановление международного авиасообщения до момента нахождения вакцины невозможно, и в этих условиях оптимистичным для восстановления будет срок в 6-9 месяцев, но только после массовой вакцинации, при надзоре со стороны представителей ВОЗ в каждом государстве. Если рассмотреть самый неблагоприятный прогноз, то, скорее всего, страны будут устанавливать (и снимать) национальные карантинные меры, направленные на сдерживание заражения, с учетом рекомендаций соответствующих международных организаций. Также отрицательные темпы роста ждут и внутренний туризм, факторы просты – они экономические.

Кыргызскую Республику ожидает спад в туристической отрасли. Основными барьерами станут национальные карантинные меры по сдерживанию роста заболеваемости, отсутствие стабильного авиасообщения по той же причине и низкий уровень платежеспособности населения. Социальные проблемы населения встанут на первый план. Однако, несмотря на ситуацию с пандемией, одной из самых серьезных проблем

туристической отрасли остается отсутствие легкого доступа к коммунально-инженерным системам (водоснабжение, газоснабжение, очистные сооружения, правильная утилизация отходов и пр.). Соответственно, правительству совместно с предпринимателями постепенно надо решать уже давно существующие проблемы для оптимизации функционирования туристической отрасли и обеспечения ее устойчивого развития.

***Список литературы:***

1. Биржаков М.Б. Безопасность в туризме [текст] /М.Б. Биржаков, Н.П. Казаков. – СПб: ИД Герда, 2008. – 226с.
2. Боголюбов В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве [текст]: учебник для академического бакалавриата / В.С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.
3. Боконтаева А.К. Развитие туристско-рекреационного комплекса Иссык-кульской области в условиях рыночной экономики/ А.К. Боконтаева [текст] //Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Бишкек: 2005. – 182с.
4. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг [текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /Н.А. Восколович. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 191 с.
5. Добросельский В.В. Аграрный туризм: виды и структура [текст] // Агропродовольственная экономика. – 2015. – № 4. – С. 17-24.
6. Программа Правительства Кыргызской Республики развития сферы туризма на 2019-2023 годы [текст].
7. Сфера туризма в Кыргызстане: проблемы и пути их решения на законодательном уровне. Информационно-аналитический документ. [текст]: БДК.2010- 35с.
8. Туризм как вид деятельности [текст] // Под ред. В.А. Квартального, Е.В. Зорина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 165 с.
9. Шокиров К., Абдыкадырова А., Диар Ч., Науроджи С. Горный туризм и устойчивое развитие в Кыргызстане и Таджикистане: Обзор исследований [текст]. Университет Центральной Азии, Справочный документ Института горных обществ № 3, Июль 2014.
10. Всемирный совет по туризму и путешествиям «Экономический эффект 2019. Кыргызстан», 2019 [Электронный ресурс] / URL: <https://wttc.org/en-us/Research/Economic-Impact> (дата обращения 01.05.2020)
11. Всемирная туристская организация ООН. «Кыргызстан: основные показатели по странам» [Электронный ресурс] / URL: <http://www.eunwto.org/doi/abs/10.5555/unwtofb0417010020112015201609> (дата обращения 01.05.2020)

12. Департамент туризма при Министерстве культуры, информации и туризма Кыргызской Республики [Электронный ресурс]. URL: <http://deptouism.gov.kg/> (дата обращения 01.05.2020).
13. Мировая и региональная статистика. «Мировой атлас данных» [Электронный ресурс]. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/>. (дата обращения 01.05.2020).
14. Национальный Статистический Комитет Кыргызской Республики. Туризм в Кыргызстане, «Статистический годовой сборник», 2014-2018. – 10 с. [Электронный ресурс]. URL: [www.stat.kg](http://www.stat.kg). (дата обращения 01.05.2020).
15. Портал РИА новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20200425/1570561738.html>. (дата обращения 01.05.2020).
16. Росбалт, портал онлайн-новостей [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosbalt.ru/business/2020/03/26/1834860.html>. (дата обращения 01.05.2020).
17. Туристическая библиотека «Всё о туризме» [Электронный ресурс]. URL: [www.Tourlib.net](http://www.Tourlib.net). (дата обращения 01.05.2020).
18. SIAR research & consulting [Электронный ресурс], URL: <http://siar-consult.com/wp-content/uploads/Issledivanie-turisticheskoi-otrasli-24.12.12.pdf>. (дата обращения 01.05.2020).



**Исламова Бубусара,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель: к.э.н.,  
зав. кафедрой менеджмента Ро-  
манович О. Г.**

### **Организационная культура кыргызстанцев в контексте теории межкультурных измерений Г. Хофстеде**

***Аннотация:*** в статье представлена интерпретация результатов исследования ценностных ориентаций кыргызской национальной культуры с помощью модели межкультурных измерений голландского культуролога Г. Хофстеде. Анализируется их взаимосвязь с организационной культурой предприятий.

***Ключевые слова:*** кросс-культурный менеджмент, типология организационных культур Г. Хофстеде, Кыргызстан.

Непрерывное расширение международной кооперации, распространение деятельности предприятий далеко за пределы национальных границ, тотальная глобализация – всё это, безусловно, побуждает необходимость освоения культурных различий между нациями в аспекте кросс-культурных коммуникаций, их воздействия на организационно-управленческую среду, процессы принятия решений, мотивацию, а также изучение их в разрезе результативного применения в деятельности компаний.

Неизмеримый вклад в научное разрешение подобных вопросов внёс широко известный и наиболее цитируемый за рубежом голландский ученый Герт Хофстеде. Его теория является необходимым постулатом, выраженным в количественном виде, для достижения полноты понимания явлений культуры во всевозможных областях человеческой деятельности [1, с. 128].

Уникальность данного подхода заключается и в том, что, именно благодаря ему, впервые стал возможен сравнительный анализ культур по установленным критериям. Разумеется, методика Хофстеде далеко не

единственная, но именно его идеи использовались в качестве трамплина для множества прочих методик количественного анализа межнациональных различий.

Автором предложен метод определения различий между национальными культурами с помощью пяти основных ценностных измерений: дистанция власти (PDI), индивидуализм (IDV), избегание неопределенности (UAI), маскулинность (MAS), а также долгосрочная ориентация (LTO) (таблица 1). Каждый из этих параметров оценивается по шкале от 0 до 125.

**Таблица 1 – Культурные параметры модели Г. Хофстеде**

<b>Ценностные измерения культуры</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Дистанция власти (PDI)</b>	Данное измерение отражает тенденцию членов общества или же организации осознавать степень распределения власти между ними (равноправное или неравноправное).
<b>Индивидуализм (IDV)</b>	Этот параметр показывает уровень зависимости людей друг от друга. В случае с коллективизмом можно говорить о том, что люди придают большое значение семьям, коллективам, кланам, которые, взамен лояльности, обеспечивают их защитой.
<b>Избегание неопределенности (UAI)</b>	Данная категория связана с избеганием неопределенных, незнакомых и неизведанных прежде обстоятельств: дистанцируют ли представители общества от угроз и двусмысленных ситуаций или же бросаются в омут с головой, навстречу к новым возможностям.
<b>Маскулинность (MAS)</b>	В основе этой категории лежат гендерные роли. Именно с их помощью можно выявить, ценятся в обществе (коллективе) напористость, материальный успех и мужественность, или же, предпочтение отдается женственности, тёплым дружеским отношениям и заботе о близких.
<b>Долгосрочная ориентация (LTO)</b>	Показатель долгосрочной ориентации предполагает, что общество (коллектив) может быть ориентировано на будущее и ценит такие функции, как планирование и инвестиции в будущее. И, напротив, люди могут жить прошлым и настоящим, отдавая предпочтение краткосрочной ориентации.

На современном этапе развития Кыргызстан, как страна с переходной экономикой, переживает сложный период. Основными задачами, стоящими перед нашим государством, являются адаптация к новым

рыночным условиям и борьба с глобальной и региональной конкуренцией. В качестве одного из возможных ресурсов к поиску ответа на эти проблемы следует применять организационную (корпоративную) культуру предприятий.

«Под организационной культурой понимается динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например, отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение» [2, с. 364]. Бесспорно, эти нормы поведения, каузальная атрибуция и принципы формируются на основе характеристик всей национальной культуры, которая определяется как представление об общих ценностях и убеждениях среди людей в конкретном обществе.

Однако, к сожалению, в Кыргызской Республике не наблюдается активного использования хофстедовых идей, а культурологические индикаторы в сфере управления остаются малоисследованными. Теоретические разработки изучения кыргызской ментальности, по большей части, сторонятся эмпирических методов, строятся на историко-философском и идеологическом диспуте.

С целью восполнения данного пробела было проведено исследование особенностей организационной культуры предприятий Кыргызстана (г. Бишкек) на основе методологии Г. Хофстеде, в котором приняли участие сотрудники как государственной, так и частной организаций (таблица 2). Именно благодаря подобным исследованиям удастся подкрепить абстрактные умозаключения конкретными этнометрическими данными.

**Таблица 2 – Данные о респондентах (N = 51)**

Респонденты		Количественный анализ, %
Возраст	18-30	16
	31-40	25
	41-50	43
	>51	16
Пол	Мужской	38
	Женский	62
Образование	Высшее	96
	Незаконченное высшее	2
	Среднее специальное	2
Место работы	Частная организация	61
	Государственное учреждение	39
Национальность	Кыргызы	69
	Русские	27

	Татары	2
	Эстонцы	2

По результатам проведенного исследования (таблица 3) удалось выявить следующее: жителям Кыргызской Республики свойственен высокий уровень коллективизма.

**Таблица 3 – Показатели культурной специфики кыргызстанцев, баллы**

Шкалы	Показатели
Дистанция власти (PDI)	35,4
Индивидуализм (IDV)	58,5
Избегание неопределенности (UAI)	98,7
Маскулинность (MAS)	59,3
Долгосрочная ориентация (LTO)	43,1

Ведь, характеризуя кыргызский народ, невозможно не отметить безусловное трепетное отношение к взаимоотношениям и к кровнородственным узам. Во многом это объясняется сложившимися национальными ценностями и социальными архетипами. Они находят место даже в этническом фольклоре: «Бөлүнгөдү бөрү жейт» (любого отделившегося съест волк) и «Жалгыз дарак токой болбойт» (лес не состоит из одного дерева) [3, с. 10]. Свою лепту внёс и период вхождения в Союз Советских Социалистических Республик (СССР), где коллективизм был в приоритете.

В рамках организационной культуры настоящий национальный поведенческий стереотип свидетельствует о том, что всеобщее благо первично, а собственные интересы и стремления индивида отходят на второй план.

Необходимо подчеркнуть, что показатель дистанции власти зачастую коррелирует с критерием индивидуализма. Согласно автору методологии, в случае коллективизма существуют подводные камни: фигурирует четкое разделение на «своих» и «чужих» – проблема двойных стандартов. Что, в свою очередь, накладывает отпечаток и на внутреннюю жизнь организации: отношения внутри коллектива, в частности с начальством, начинают превращаться в бремя моральных обязательств [1, с. 136].

Однако, исследование продемонстрировало обратное – респонденты показали низкие результаты измерения дистанции власти. Культура страны тяготеет к свободе, нежели в сторону авторитаризма. Иерархия на рабочем месте воспринимается как временное неравенство между людьми, необходимое лишь для удобства управления. В странах, отличающихся низкой дистанцией власти, полагается принимать во внимание

точку зрения подчиненных. А образ начальства формируется на таких ценностях, как грамотность, способность и демократичность.

Данный парадокс вызывает удивление. Быть может, это обусловлено тем, что люди, проживающие в Кыргызской Республике, могут четко разграничивать обычную жизнь и трудовую деятельность. А это, в свой черёд, показатель высокого профессионализма.

Оценка маскулинности также не высока. Подобные результаты характерны для стран, не придающих большое значение гендерным различиям в социальных ролях и дорожащих гармонией личного пространства, взаимоотношениями, а также заботой и добротой. Представители обществ с женственным типом культуры не обременены строгими социальными рамками и дихотомическим делением: каждый сам выбирает собственные приоритеты, будь то акцент на карьере или же домашний уют. Руководящую должность в подобных коллективах может занимать как женщина, так и мужчина.

Следующее ценностное измерение культуры, как избегание неопределенности, по результатам исследования набрало наивысший балл. Данный фактор занимает особое место в модели Хофстеде, по причине того, что связан с целым рядом как политических, так и социальных установок общества [4, с. 46]. Оно отражает степень готовности дать отпор в сложнейших ситуациях. Представители таких сообществ, как правило, настроены негативно-скептически против власти (руководства), а представление о должности прямо пропорционально возрастному критерию.

В качестве явного доказательства того, что наша страна входит в список стран с высоким индексом избегания неопределенности, можно привести многочисленные акции протеста в адрес правительства за время независимости Кыргызской Республики, свидетелями коих мы являемся. Подобное неприятие неопределённости накладывает свой отпечаток и на трудовую деятельность: нежелательны конфликтные и нестандартные ситуации, что добивается путем внедрения широкого нормотворчества на рабочем месте.

Последний из факторов теории межкультурных измерений Г. Хофстеде – долгосрочная ориентация – не набрал высоких показателей. Такого рода результаты свидетельствуют об ориентации на многовековые традиции и неоднозначном отношении к планированию жизни.

Кыргызстанцам не свойственно делать всё вовремя – очень удачна эта характеристика отражена в устойчивой фразе среди населения: «Если тебя позвали в гости к пяти, значит все придут к шести». Частая смена власти и нестабильная обстановка в стране лишь усиливают краткосрочное видение ситуаций.

Рассматривая данный критерий в аспекте организационной культуры, можно отметить следующие особенности: работники нацелены на скорый результат, высоко ценят свободное время, деятельность строится «по наитию», а занимаемый статус отнюдь не является главным критерием во взаимоотношениях.

Резюмирование вышеизложенных результатов исследования на основе теории межкультурных измерений Г. Хофстеде позволяет сформулировать следующее: в кыргызском обществе в рамках организационной культуры доминируют такие ценности, как социальная близость, неформальные отношения на рабочем месте, в цене скромность, доверие и солидарность, активное включение в процессы решения существенных задач, ответственность за работу предприятия, а также уважение к нормам и законам, принятых в компании.

Организационно-управленческая практика Кыргызской Республики на сегодняшний день старательно усваивает опыт и знания западных стран, однако, возможно, благодаря тщательному изучению собственных национальных особенностей и культурного колорита, в будущем нам удастся удивить весь мир новыми открытиями в этой области.

### **Список литературы:**

1. Мясоедов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры [Текст] / С.П. Мясоедов – Изд. 3-е. – М.: Юрайт, 2015 – 314 с.
2. Мацумото Д. Психология и культура [Текст]: учебник / Д. Мацумото – СПб.: ЕВРОЗНАК, 2002. – 416 с.
3. Сыдыкова Ч.Т. Этнические стереотипы поведения кыргызов [Текст] / Ч.Т. Сыдыкова // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2016. – №11. – С. 9-13.
4. Латов Ю.В., Латова И.В. Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда [Текст] / Ю.В. Латов, И.В. Латова // Мир России. Социология. Этнология. – 2007. – №4. – С. 43-72. – <https://cyberleninka.ru/article/n/otkrytiya-i-paradoksy-etnometricheskogo-analiza-rossiyskoy-hozyaystvennoy-kultury-po-metodike-g-hofsteda> (дата обращения: 21.04.2020).

### **References:**

1. Myasoedov S.P. Kross-kulturnyi menedjment: Uchebnik dlya bakalavriata i magistratury. – 3-ye izd. – M.: Urait, 2015. – 314 s.

2. Matsumoto, D. Psihologiya i kultura: [Tekst] / D. Matsumoto. – SPb.: Evroznak, 2002. – 416 s.
3. Sydykova, Ch.T. Etnicheskie stereotypy povedeniya kyrgyzov / Ch. T. Sydykova // Izvestiya VUZov Kyrgyzstana. – 2016. – №11. – S.9-13.
4. Latov YU.V., Latova I.V. Otkrytiya i paradoksy etnometricheskogo analiza rossiyskoi hozyaistvennoi kulturey po metodike G. Hofstede // Mir Rosii. Sociologiya. Etnologiya – 2007. – №4. – S.43-72. – <https://cyberleninka.ru/article/n/otkrytiya-i-paradoksy-etnometricheskogo-analiza-rossiyskoy-hozyaistvennoy-kulturey-po-metodike-g-hofsteda> (data obrasheniya: 21.04.2020)



**Цой Юлия,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный  
менеджмент»)**

**Научный руководитель: МВА,  
к.э.н., доцент Рахманалиева  
А.А.**

### **Проблемы вынужденной миграции на евразийском пространстве**

**Аннотация:** Настоящая статья подготовлена с целью изучения вынужденной миграции на евразийском пространстве, а также выявления проблем, которые повлек за собой данный процесс. По данным ООН к 2050 году численность мигрантов во всем мире будет равна более 5 процентам к численности населения мира<sup>1</sup>, именно поэтому вопрос миграции сегодня является таким острым. На территории ЕАЭС в 2018 году численность мигрантов составляла 11 процентов от общего населения России<sup>2</sup>. Не смотря на актуальность проблемы, тема рассмотрена достаточно поверхностным образом, что отражается в недостаточности информации по настоящей теме в публикуемых материалах. Путем логико-методологической процедуры, а именно дедуктивного подхода, попытаемся выявить проблемные корни, а затем предложить рекомендации по их решению.

**Ключевые слова:** вынужденная миграция, трудовая миграция, проблемы вынужденной миграции, евразийское экономическое сообщество.

Вынужденная миграция – все разновидности территориальных перемещений, связанных с постоянным или временным изменением

---

<sup>1</sup> <https://www.ritmeurasia.org/news--2018-01-03--migracija-v-stranah-eaes-zovut-rabochih-a-priezzhajut-ljudi-34337>

<sup>2</sup> [https://zen.yandex.ru/media/id/5a19be0a9b403c0e9450f9fc/naselenie-rossii-v-2018-godu--5ab7860d1aa80cfb1f2ee0aa?utm\\_source=serp](https://zen.yandex.ru/media/id/5a19be0a9b403c0e9450f9fc/naselenie-rossii-v-2018-godu--5ab7860d1aa80cfb1f2ee0aa?utm_source=serp)

места жительства людей по не зависящим от них причинам, как правило, вопреки их желанию<sup>3</sup>.

В юридическом понятии мигрант – это человек, которого вынудили те или иные обстоятельства покинуть страну своего гражданства, при этом не имея другого выбора.

В период глобализации движущим фактором миграционных процессов является экономический, когда крупные мегаполисы становятся центрами притяжения для мигрантов. Именно это обуславливает постановку новых задач по управлению миграционными процессами. Обзор исторических материалов подтверждает существование глобализации во все эпохи, в том числе в древней истории. За последние несколько десятилетий проблема глобализации была отражена в большом количестве зарубежных работ. В них участвовали экономисты, социологи, политологи и др. многочисленные ученые. Следует отметить таких авторов, как Г.-П. Мартин и Х.Шуман, Ю.Хабермас, Д.Хэлд, Э.Гидденс, Дж.Ная.

В настоящее время вынужденная трудовая миграция на Евразийском пространстве, является, по сути, одной из наиболее актуальных тем для множества исследований. Вынужденная миграция стала одним из важнейших факторов развития мировой экономики за последние несколько лет. Главной причиной, которой, на территории служит разница в экономических возможностях и уровне жизни населения. Данный вид миграции неизменно остается одним из приоритетных направлений. А именно, в политической, экономической, и правовой сфере для страны.

Существенная разница в оплате труда появляется после остановки работы предприятий, которые изначально были основаны в городе проживания, это, как правило, наиболее распространенная ситуация. Население сталкивается с потерей работы. В этот момент начинается движение массовый отток рабочих ресурсов. Мигранты отправляются на поиски новых мест работы в соседние страны, располагающие профильными предприятиями на территории. Таким образом, трудоспособное население вынужденно покидает страну. Но, тем не менее, причинами могут стать и другие факторы:

- стрессовые факторы;
- гражданские войны;
- межнациональные конфликты;
- преследование по политическим или этническим мотивам;
- угроза физического уничтожения;
- стихийные бедствия и прочие.

---

<sup>3</sup> Юдина Т.Н. Миграция: словарь основных терминов: учебное пособие.

Выделяют внутреннюю и внешнюю миграцию трудовых ресурсов. Внутренняя – предусматривает перемещение из одного района в другой на территории одной страны. В этом случае, перемещение происходит в пределах государства. Внутренняя миграция подконтрольна национальному законодательству страны, а также подзаконными актами. В случае с регулированием миграционных процессов в Российской Федерации, здесь миграция регулируется законодательством и правительственными постановлениями и инструкциями. Среди них выделяют следующие виды: вопросы переселений, перевод работников на другую работу и др. Внешняя трудовая миграция – передвижение населения за государственные границы. Основная цель – начать трудовые отношения в другой стране с целью заработка. В отличие от переселенческой миграции, внешняя предполагает сохранение стабильной связи мигранта со своей родной. Евразийское экономическое сообщество (ЕврАзЭС)<sup>4</sup> (2001-2014) – международная экономическая организация ряда бывших республик СССР<sup>5</sup>. Целью создания которой выступало эффективное продвижение её участниками процесса формирования Таможенного союза и Единого экономического пространства. А также реализации других целей и задач, направленных на углубление интеграции в экономической и гуманитарной областях. Прекратила свое существование, в связи с созданием Евразийского экономического союза. Члены стран ЕАЭС: Белоруссия (2001-2020), Республика Казахстан (2001-2020), Кыргызская Республика (2001-2020), Российская Федерация (2001-2020), Таджикистан (2001 - 2020), Узбекистан (2006-2008, приостановил членство), Армения (2015-2020). 29 мая 2014 года президенты Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации на заседании Высшего Евразийского экономического совета подписали Договор о Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС), который обозначил переход евразийского экономического проекта на новый, более глубокий уровень интеграции<sup>6</sup>. Данному событию предшествовало несколько этапов реализации (Рис.1.).

Вынужденная трудовая миграция на территории ЕАЭС выступает ключевым фактором обеспечения устойчивого социально-экономического и демографического развития. Во-первых, миграция способствует незначительному числу демографических потерь, во-вторых, понижает уровень сложных задач в системе социального обеспечения в странах Союза, которые сталкиваются с риском депопуляции и дефицитом трудовых ресурсов. В-третьих, миграция благоприятно воздействует на стабиль-

---

<sup>4</sup> <http://www.evrazes.com/>

<sup>5</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Евразийское\\_экономическое\\_сообщество](https://ru.wikipedia.org/wiki/Евразийское_экономическое_сообщество)

<sup>6</sup> <http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/spreads.pdf>



**Рис.1. – Этапы реализации Евразийского интеграционного проекта**

ность в политическом и социально-экономическом отношении, особенно это важно для стран с избыточными трудовыми ресурсами, а также для стран с высокими темпами естественного прироста населения и застойным состоянием экономики, что влечет за собой увеличение числа безработных. В-четвертых, миграция обеспечивает конкурентоспособностью граждан ЕАЭС по сравнению с гражданами других стран, которые вынуждены оформлять разрешительные документы на работу. Таким образом, выработка единого плана регулирования миграционных процессов в целом, ЕАЭС и формирование общего рынка труда наряду с устранением барьеров к движению товаров, услуг и капитала - существенное достижение евразийского интеграционного процесса. Отметим, что вынужденная трудовая миграция вызывает и отрицательные последствия. Миграция может оказывать сильное влияние на социальную напряженность в стране или в отдельном ее регионе. Поскольку ЕАЭС – проект, прежде всего, экономической интеграции, межгосударственное сотрудничество направлено в первую очередь на управление вынужденной трудовой

миграции, где основные силы направлены на функционирование единого рынка труда и занятости<sup>7</sup>.

Страны-доноры принимают на себя негативные последствия миграции. В числе выезжающих преобладает трудоспособное молодое население. Отсюда, подрыв экономики государства, так как в стране остаются нетрудоспособные граждане, в том числе пожилого возраста. Но проблемы синхронно переходят и на акцепторов: беженцам необходимо расселение, трудоустройство, обеспечение соцзащиты, медобслуживание. Потоки иммигрантов, как правило, большие, поэтому возможности создания комфортных условий для них в короткий срок считается невозможным.

Принимающая сторона может испытывать негативные последствия перенаселенности, вызванной вынужденной трудовой миграцией. К этим последствиям относится понижение уровня жизни, безработица, конфликты между коренными и приезжими жителями, рост преступности, более плотное заселению территории. Напротив, расселение иммигрантов, коренные представители которых не проживали на данной территории, может привести к постепенному вытеснению коренного населения. Проблема актуальна в том числе для приграничных районов России с Китаем и Казахстаном. В данное время эти районы пополняются китайцами, казахами, таджиками, туркменами, афганцами.

Относительно числа граждан Кыргызской Республики, поставленных на миграционный учет по странам пребывания в 2018 году (Табл. 1) видно, насколько привлекательной является Российская Федерация для трудовых мигрантов.

Табл. 1. - Пребывание мигрантов в РФ из стран-членов ЕАЭС, в тыс. чел.

<b>Страны ЕАЭС</b>	<b>02.01.15</b>	<b>02.01.16</b>	<b>02.01.17</b>	<b>02.01.18</b>	<b>02.01.19</b>
Белоруссия	551	711	676	617	655
Казахстан	664	555	552	459	496
Киргизия	505	565	622	638	716
Таджикистан	999	981	1067	1123	1303

Реструктуризация трудовых ресурсов наблюдается в оттоке населения из сельской местности в крупные города. В Кыргызстане, например, преобладающее большинство – сельское население. По последним данным Национального статистического комитета, среди зарегистрированных и незарегистрированных жителей, городское население Бишкека

---

<sup>7</sup> Договор о Евразийском экономическом союзе, раздел XXVI. Трудовая миграция, статья 96,97,98.

и Оша, в совокупности с пригородными территориями, составляет 60-65% всего населения. В то же время в сельских местностях стоит проблема нехватки специалистов, главным образом врачей и учителей. В этом случае, Кыргызстан меняет роль государства-донора на акцептора, тем самым принимая трудовых мигрантов из соседних стран, что позволяет восполнить трудовые ресурсы. Узбекистан имеет жесткие ограничения в вопросе о внутренней трудовой миграции. Заработные платы ниже, чем в южных областях Кыргызстана, что является вынужденной мерой для узбекистанцев отправляться в КР на работу. Выбор падает на сферу строительства, торговли, а также сезонные сельскохозяйственные работы.

Для Кыргызстана, во избежание потерь, которые на практике показали и уже понесли страны-доноры, обоснованно изучение мирового опыта государств, на протяжении длительного времени участвующих в трудовом обороте рабочей силы. С 2010 года Кыргызстан закрепил себя как страну с вынужденной трудовой миграцией, занимает третью позицию в Центральной Азии по поставке трудовых мигрантов в Россию<sup>8</sup>. Основными же странами назначения для кыргызских вынужденно трудящихся-мигрантов являются Россия и Казахстан. Что же является рычагом миграции в поисках стабильного заработка? Отсутствие, недостаточное, не стабильное наличие возможностей для трудоустройства, стагнация экономики, уровень жизни, бедности.

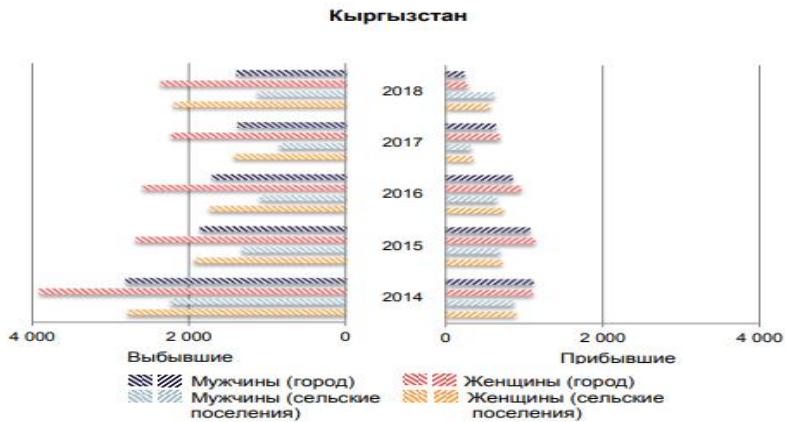
Социологический опрос, проведенный компанией Гэллуп, показал, что в настоящее время 20% населения Кыргызстана хотели бы покинуть страну. Многие трудящиеся-мигранты стремятся получить гражданство России, Казахстана и стран зарубежья. Почти каждый десятый житель Кыргызской Республики получил гражданство России. Такие данные озвучила Государственная служба миграции. Примечателен факт, что единственной страной из стран членов ЕАЭС, число выбывших женщин из которой превышает число выбывших мужчин, является Кыргызстан (Рис.2)<sup>9</sup>, в то время как женщины составляют 48 процентов всех мигрантов, согласно МОМ (Международной организации миграции).

---

<sup>8</sup> <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29217915>

<sup>9</sup>

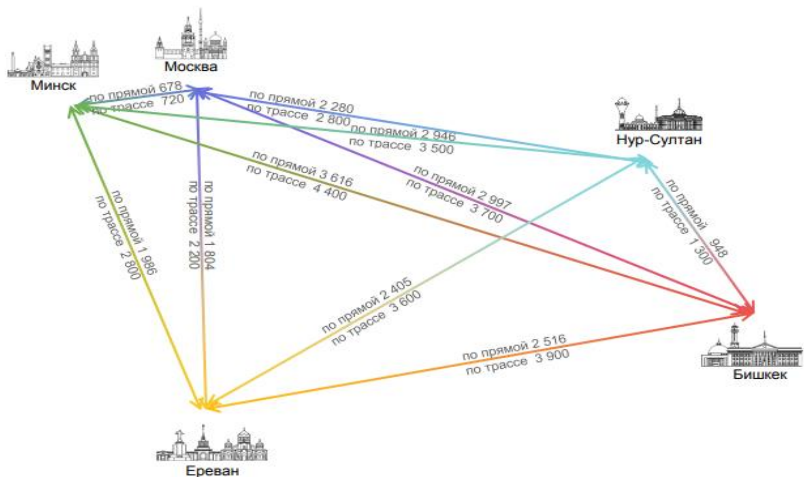
[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Moscow/pdf/Manual\\_on\\_Migration.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Moscow/pdf/Manual_on_Migration.pdf)



**Рис.2. – Миграционные потоки в Кыргызской Республике (число лиц, зарегистрированных в органах внутренних дел при перемене постоянного места жительства, чел.).**

По оценкам миграционного ведомства Кыргызстана, за годы после объявления суверенитета паспорт РФ получили более 570 тысяч кыргызстанцев. Всего на данный момент в республике проживает более 6 миллионов человек. Если уровень вынужденной трудовой миграции останется на уровне прошлого года, то, вследствие миграционной политики, численность населения изменится на 25 178 человек. Миграционные настроения среди населения КР детерминированы, прежде всего, такими «выталкивающими» факторами. Причиной возникновения которых, является в первую очередь низкий уровень доходов, сложное материальное положение. Среднемесячная минимальная оплата труда в долларах в Кыргызстане составляет 26 долларов, тогда как на втором месте в Республике Казахстан она равняется 110 долларам, практически в 5 раз выше.

В свою очередь, привлекательность для граждан Кыргызстана именно российского направления обусловлена несколькими аттрактивными преимуществами: географическая близость; безвизовый режим; общее историческое наследие, обуславливающие точки соприкосновения в кросс-культурных ценностях, а также сохраняющимся статусом русского языка – языка межнационального общения, и что немаловажно, более высоким уровнем доходов. На (Рис.3.) наглядно представлена географическая близость не только по отношению КР к РФ, но и между странами-членами.



**Рис. 3. – Расстояние между столицами государств-членов ЕАЭС<sup>10</sup>.**

Тем не менее, наличие данной обоюдной заинтересованности КР и РФ в потоках трудовой миграции не может решить ряда возникающих административно-правовых и социо-культурных вопросов. Во-первых, для обе-их стран остро стоит проблема нелегальной миграции. Во-вторых, отсутствуют выстроенная миграционная инфраструктура и эффективный миграционный менеджмент как в стране-отправителе, так и в стране-акцепторе. В-третьих, аспект социо-культурной подготовки и адаптации трудовых мигрантов. Как говорилось выше, основными миграционными партнерами Кыргызстана являются Россия и Казахстан, которые в свою очередь претерпевают ряд проявлений негативного характера:

1. динамичный характер миграционных процессов;
2. утечка квалифицированных трудовых ресурсов;
3. угроза национальной безопасности и усиление социальной напряжённости в обществе;
4. высокая доля нелегальных мигрантов;
5. недостаточная профессиональная подготовка и слабое знание русского языка;
6. низкая правовая грамотность трудовых мигрантов или ее отсутствие;
7. недостаточность механизмов реализации межгосударственных соглашений;

<sup>10</sup>На основе расчетов сайта <<http://rasstoyanie.info>>.

8. ухудшение демографической структуры населения;
9. дискриминация трудовых мигрантов по оплате труда; национальному признаку; предлагаемым профессиям; невозвращение трудовых мигрантов; отрыв трудовых мигрантов от национальной культуры; социальная незащищенность<sup>11</sup>.

При таком положении, первым шагом стоит отдать должное изучению русского языка на территории стран ЕАЭС, в частности потому как это является гарантией выбора и получения реально высокооплачиваемых рабочих мест, кроме того, миграция специалистов с высоким уровнем образованности – залог положительного влияния на рынках труда ЕАЭС. Экс-заместитель председателя государственной службы миграции Кыргызстана Алмазбек Асанбаев отметил, что после вступления республики в ЕАЭС интерес к российскому гражданству снизился. Так, по словам чиновника, за 2017 г. Москва выдала гражданам Кыргызстана всего 7,7 тыс. разрешений на временное проживание. Как представили информацию в ФМС России, миграционное ведомство целенаправленно осуществляет борьбу с незаконной миграцией, при этом повышая комфортность предоставления государственных услуг.

На этом фоне анализ вынужденных трудовых миграционных процессов на евразийском пространстве позволяет выделить следующие особенности:

1. Доминирование трудовых миграционных потоков над долгосрочными;
2. Неравномерное распределение временных, долгосрочных миграционных оттоков;
3. Страновая структура трудовой миграции практически не отличается от структуры долгосрочной;
4. Наиболее масштабные потоки трудовой миграции в основные страны – реципиенты;
5. Основным донором трудовой миграции выступает Кыргызстан
6. Общность языка межнационального общения положительно влияет на интенсивность миграционного обмена между странами-участницами ЕАЭС;
7. Взаимная заинтересованность в миграции и эффективном ее регулировании стран-доноров и акцепторов Союза.

Резюмируя, можно сделать вывод о вынужденной трудовой миграции, как важнейшем инструменте регулирования различных сфер общества, особенно экономической. Менеджмент должен быть осуществлен

---

<sup>11</sup> <http://economy-lib.com/mezhdunarodnaya-trudovaya-migratsiya-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya#1>

качественно, и в первую очередь на государственном уровне, то есть сопровождение гражданина, оказание ему социальной поддержки, работа пропускной системы для мигрантов. Приоритетное внимание важно уделить именно вынужденным мигрантам, не имеющим должной подготовки. Именно вынужденные мигранты не имеют четкого алгоритма действий, позволяющего самостоятельно адаптироваться в новой стране. По причинам, вынуждающих все большее количество людей мигрировать в государства ЕАЭС, на данный момент, глобально развивается проблема вынужденной миграции. Масштабы этой проблемы влекут за собой более глубокое изучение и регулирование миграции в правовом аспекте. В международном праве степень изученности данной проблемы представляет собой обширный вклад в науку. Что в свою очередь представляет интерес с практической точки зрения в науке<sup>12</sup>.

Преодолеть указанные в статье проблемы в области миграции предлагается путем дальнейшего развития и углубления интеграции между странами ЕАЭС. Также, анализируя, трудовая миграция и денежные переводы в Кыргызской Республике являются средством выживания трудовых мигрантов и их семей, а не развития страны в целом. Государство не предлагает эффективных инструментов использования переводов денежных средств в целях развития национальной экономики, но несмотря на это, потоки трудовых перемещений возрастают, так же как и объемы денежных переводов. Каждые полгода СМИ республики публикуют информацию о рекордных денежных переводах трудовых мигрантов. По разным данным, в других странах трудятся от 500 тысяч до миллиона кыргызстанцев, большинство в России и Казахстане. Их переводы составляют более 30 процентов от ВВП страны, по этому показателю КР занимает первое место в мире.

В Кыргызстане имеются необходимые ресурсы, с помощью которых реально создать наиболее приближенные к реальности, экономически целесообразные и доступные в применении инструменты для анализа рынка труда. Не соответствующая профессиональная подготовка кадров подрывает возможности трудовых мигрантов на внешнем рынке труда, почему государства и мигранты сталкиваются с проблемами миграции, но при других условиях, миграцию следовало бы рассматривать как ресурс, управляя им правильными инструментами, а ни как проблему. Антирегулирование приводит к обострению социально-экономических проблем. Поэтому, так важно создать необходимые комфортные условия для миграции высококвалифицированных специалистов в рамках ЕАЭС. Новая, качественная система высшего образования, соответствующая

---

<sup>12</sup> <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15203354>

международным стандартам. найдет отражение в налаживании коммуникаций с элитными международными университетами. Считаю крайне необходимым привлечь в кыргызские университеты мигрантов из дальнего зарубежья и полноценно участвовать в обмене знаниями и рабочей силы.

### Список литературы:

1. <http://www.merriam-webster.com//EBchecked/topic/275738/>
2. human-migration (Дата обращения: 20.02.20)
3. <https://www.ritmeurasia.org/news--2018-01-03--migracija-v-stranah-eaes-zovut-rabochih-a-priezzhajut-ljudi-34337> (Дата обращения: 20.02.20)
4. [https://zen.yandex.ru/media/id/5a19be0a9b403c0e9450f9fc/naselenie-rossii-v-2018-godu--5ab7860d1aa80cfb1f2ee0aa?utm\\_source=serp](https://zen.yandex.ru/media/id/5a19be0a9b403c0e9450f9fc/naselenie-rossii-v-2018-godu--5ab7860d1aa80cfb1f2ee0aa?utm_source=serp) (Дата обращения: 20.02.20)
5. <http://www.britannica.com/dictionary/migrate> (Дата обращения: 20.02.20)
6. Сборник международно-правовых документов, регулирующих вопросы миграции. – М.: МОМ, 1994. - С. 233.
7. <https://www.gyrnal.ru/trebovaniya/> (Дата обращения: 20.02.20)
8. <http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/spreads.pdf> (Дата обращения: 20.02.20)
9. [http://www.evolution.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id](http://www.evolution.info/index.php?option=com_content&task=view&id) (Дата обращения: 20.02.20)
10. <http://www.yanko.lib.ru> (Дата обращения: 20.02.20)
11. <https://eurasialaw.ru/nashi-rubriki/retsenzii/trudovaya-migratsiya> (Дата обращения: 01.03.20)
12. <https://moluch.ru/archive/132/36823> (Дата обращения: 01.03.20)
13. Конвенция ООН «О защите прав всех трудящихся-мигрантов и членов их семей».
14. Маслова И. С. Экономические функции и факторы миграции населения. – М., 2003.
15. Юдина Т.Н. Миграция: словарь основных терминов: учебное пособие. – М.: Издательство РГСУ: Академический Проект, 2007. – 472 с.
16. <http://ssm.gov.kg/> (Дата обращения: 15.04.20)
17. <https://www.open.kg/about-kyrgyzstan/population/240-migracion-na-ya-situaciya-v-kyrgyzsko-ye-respublike-v-1991-2005-goda.html> (Дата обращения: 15.04.20)
18. <https://eurasia.expert/v-kyrgyzstane-podschitali-skolko-grazhdan-poluchili-rossijskie-pasporta/> (Дата обращения: 15.04.20)

19. <https://countrymeters.info/ru/Kyrgyzstan> (Дата обращения: 17.04.20)
20. <http://ialm.ru/doc/fil53.pdf> (Дата обращения: 17.04.20)
21. <https://avidreaders.ru/book/migraciya-naseleniya-uchebnoe-posobie-dlya-vuzov.html> (Дата обращения: 23.04.20)
22. [https://iom.kg/?page\\_id=10](https://iom.kg/?page_id=10) (Дата обращения: 27.04.20)
23. <http://www.eaeunion.org/#about> (Дата обращения: 27.04.20)
24. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_macroec/dep\\_stat/econstat/Documents/Demogr%202014-2018.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_macroec/dep_stat/econstat/Documents/Demogr%202014-2018.pdf) (Дата обращения: 27.04.20)



**Исламбекова Бегай,  
Студентка 4-го курса КЭУ  
направления «Мировая эконо-  
мика»**

**Научный руководитель:  
К.э.н., доцент  
Асанбекова А.А**

### **Роль менеджмента в обеспечении экономической безопасности коммерческого банка**

**Аннотация:** в статье рассматривается стратегическое управления экономической безопасностью банка, так же проблемы и рекомендации автора статьи

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, риск, банк, менеджмент, регулярный менеджмент.

Коммерческие банки занимают особое место в экономической и финансовой системе, как правило пользуясь более сильной защитой со стороны властей, но и практически всегда находясь под более пристальным их вниманием. Такое особое отношение к банкам вызвано несколькими обстоятельствами. Во-первых, все субъекты хозяйственной жизни общества не могут существовать без стабильной банковской системы. Во-вторых, банковская деятельность – это бизнес, который может развиваться только на доверии. В-третьих, коммерческие банки играют важнейшую роль в обращении денежных средств – процессе, который контролируется государством. В-четвертых, они выполняют главную роль в работе платежных систем по всему миру и являются лицом всего бизнеса страны. Банки являются основными элементами банковской системы и движущей силой рынка. А поскольку они сосредотачивают большое количество денежных масс, то подвергаются наибольшей опасности, следовательно, обеспечение экономической безопасности всей системы должно начинаться внутри каждого из них. Экономическая безопасность

является основной составляющей безопасности деятельности банка. С одной стороны, она является самостоятельным элементом безопасности банка, с другой – характеризует экономические аспекты каждого из элементов безопасности: охраны, режима, информационно-аналитического обеспечения. Роль банковской системы в современной рыночной экономике огромна. И все изменения, происходящие в ней, тем или иным образом затрагивают всю экономику. Правильная организация банковской системы необходима для нормального функционирования хозяйства страны [1, с.17].

Опыт мировой и отечественной истории свидетельствует о необходимости одновременного ограждения негативного возможного влияния банков на развитие экономики страны и интересы физических и юридических лиц, и о создании устойчивой к финансовым потрясениям банковской системы. Именно в этом ракурсе банковскому менеджменту отводится значительная роль. Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на денежно-финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования субъектов хозяйствования рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов. Банковский менеджмент постоянно совершенствуется под влиянием изменяющихся условий, требующих углубления его целевых установок и развития принципов организации управленческой деятельности. Для решения экономической безопасности банка рекомендую использовать следующие виды банковского менеджмента [2, с.15]:

- Стихийный
- Регулярный
- Антикризисный
- Инновационный

На нынешнем этапе развития банковской системы главная задача заключается в поиске реальных путей минимизации рисков и получения достаточных доходов для сохранения средств вкладчиков и поддержания жизнедеятельности банка. Сегодня, очевидно, что для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности, банк должен быть гибким, динамичным и постоянно вносить изменения в свою деятельность. Центральным моментом стихийного банковского менеджмента является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на банк в данное время, а также осознание менеджером банка необходимости управления этой ситуацией. Решение управленческих задач представляет собой основу работы менеджеров, но в связи с всевозрастающим уровнем сложности и динамичности банковского бизнеса

принятие сложных решений перестало быть сферой ответственности только менеджеров высшего уровня. Суть данного подхода состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. При стихийном банковском менеджменте отрицается наличие универсальных подходов к управлению банком, его подразделениями, его деятельностью, к созданию и развитию его адаптационного потенциала. Алгоритм принятия решений при стихийном банковском менеджменте следующий [5, с.77]:

- обнаружение проблемы;
- сбор информации о ситуации;
- анализ информации о ситуации;
- диагностика проблемы и ситуации, в которой ее предстоит решить;
- определение целей управления ситуацией при решении проблемы;
- разработка критерия оценки эффективности решения;
- генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к подсистеме – источнику проблемы;
- прогнозирование последствий этих воздействий для ситуации;
- верификация и оценка вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.

Организации существуют в конкурентных условиях, но при этом имеют разную внутреннюю среду, которая подразумевает уровень производственного потенциала, состав кадров организации и т.д. Поэтому у каждой организации возникают риски, которые присущи именно этому предприятию. Их принято связывать со спецификой деятельности организации. Несомненно, крайне важно в срок выявлять риски а также определять вероятность их наступления, прогнозировать время наступления рисков и оценивать возможный ущерб.

Актуальность данной проблемы действительно крайне высока, так как в современных условиях постоянно появляются проблемы, связанные с деятельностью организации, от решения которых зависит ее дальнейшее существование. При этом, спектр угроз экономической безопасности предприятия весьма широк. Именно поэтому возникает важнейшая роль риск-менеджмента в обеспечении безопасности организации, в частности экономической.

В последнее время все чаще встречается понятие «риск-менеджмент». С одной стороны, можно сказать, что под риск-менеджментом понимается управление предприятием в условиях общего кризиса экономики. С другой стороны, под данным определением подразумевается прежде всего управления фирмой антикризисной направленности.

Успешное функционирование предприятия является основной целью разработки любой модели управления, особенно в условиях риска и неопределенности. Данная цель достигается при условии решения комплекса основных задач:

- выявления возможных экономических рисков;
- снижения финансовых потерь, связанных с экономическими рисками.

Ограничения в применении методов стихийного менеджмента:

1. Пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

2. Успех ситуационного подхода в значительной мере зависит от точного определения наиболее значимых факторов или переменных, влияющих на организацию и процесс принятия управленческих решений. Регулярный менеджмент понимается как «упорядоченный менеджмент».

Регулярный менеджмент – это подход к управлению, который предусматривает постоянное стремление к «прозрачности» банковского бизнеса, упорядоченности процессов и отношений, стандартизации процедур, искоренению системных ошибок и т. п.

Внедрение регулярного менеджмента можно сравнить с автоматизацией отдельных областей управления и процессов. Одним из важнейших достоинств регулярного менеджмента является предсказуемость и контролируемость результатов и показателей деятельности Экономическая безопасность банка предстает как безопасность банковского бизнеса как такового. Действительно, рискованный аспект экономической безопасности связан с тем, что безопасность и риск являются сопряженными понятиями [3, с.60].

Чем выше уровень экономической и иной безопасности, тем легче управлять рисками и, наоборот, пренебрежение вопросами безопасности повышает вероятность негативных последствий, связанных с чрезмерными рисками. «Для обретения экономической безопасности, как подчеркивает Р.М. Качалов руководство предприятия должно сформировать сознательное, рациональное отношение к риску, постоянный учет его в повседневной практике, и особенно при формировании стратегии предприятия, так как стратегические решения затрагивают все жизненно важные стороны деятельности предприятия. ... [4, с.45].

При этом проблема обеспечения и поддержания экономической безопасности предприятия трактуется как задача управления хозяйственным риском» [3, с.61]. Автор даже предлагает разрабатывать специальную стратегию безопасности, суть которой – «обеспечение достаточного уровня и наращивание социально-экономического потенциала предприятия, устойчивое развитие бизнеса, способность к саморазвитию и

подготовленность предприятия в целом, его руководства и ведущих специалистов к возможным изменениям в сфере его жизнедеятельности».

Минимизация потерь за счет эффективного управления рисками тесно связана с более глобальной задачей сохранения контроля за собственностью и увеличения ее стоимости. Здесь мы возвращаемся к экономико-политической стороне стратегического управления, анализ которой следует дополнить изучением специфической деятельности по защите интересов собственников банка – экономическая безопасность банка предстает как корпоративная безопасность банка.

Действительно, защита интересов собственников от недружественного поглощения банка, вывода его активов, преднамеренного банкротства, недобросовестной конкуренции и других экономических и криминальных угроз является важнейшей задачей корпоративного управления, нацеленного на рост стоимости бизнеса. Большой ущерб капитализации несет также неэффективное управление «окопавшегося» менеджмента, злоупотребление положением высшего руководства (включая совет директоров) банка.

Ошибки при разработке и реализации стратегии могут губительным образом сказаться на его развитии. Противодействие указанным внутренним и внешним угрозам устойчивому развитию банка и росту его стоимости является важнейшим условием обеспечения корпоративной безопасности, являющейся основой общей экономической безопасности банка.

Такая трактовка экономической безопасности восходит к ее исходным концепциям. Напомним, что одно из первых развернутых определений было представлено в 1994г. в работе американских политологов сотрудников исследовательской корпорации RAND Карла Нью и Чарльза Вулфа «Экономические измерения национальной безопасности». По их мнению, экономическая безопасность представляет собой «способность защищать или укреплять (the ability to protect or to advance) экономические интересы США по отношению (in the face) к событиям, процессам или действиям, которые могут угрожать этим интересам или блокировать их» [3, с.60].

На наш взгляд, именно способность и готовность защищать свои интересы, а равно и создание эффективных механизмов и инструментов такой защиты являются необходимым условием безопасного развития банковского бизнеса. Отрадно осознавать, что подобная «активная» трактовка все чаще встречается в отечественных публикациях: «экономическая безопасность – это не только защищенность национальных интересов, но и готовность и способность институтов власти создавать механизмы реализации и защиты национальных интересов развития

отечественной экономики, поддержания социально-политической стабильности общества» [1, с.20].

Сказанное свидетельствует о том, что обеспечение экономической безопасности банка является комплексной и долговременной задачей. Ее решение предполагает координацию деятельности практически всех участников банковского бизнеса. Особенно высока ответственность высшего руководства банка (совета директоров и менеджмента), в деятельности которого сочетаются все выделенные нами аспекты экономической безопасности банка. Именно оно обязано создать эффективную двухуровневую систему экономической безопасности (см. рисунок) и сформировать ее корпоративные ресурсы (капитал, технологии, кадры, каналы обслуживания).

Формирование корпоративных ресурсов экономической безопасности напрямую зависит от реализации стратегии развития и эффективного управления стратегическим риском банка, поскольку последний представляет собой риск, связанный с вероятными ошибками при разработке и трудностями при реализации стратегических планов, который выражается в возможности утраты кредитной организацией конкурентных рыночных преимуществ, а также снижения ее стоимости. В основе этих планов лежат стратегические решения относительно времени и масштабов инвестиций в новые технологии, каналы обслуживания и продукты [5, с.68].

Кроме того, инвестиционные решения связаны с необходимостью поддержания достаточности капитала в долгосрочной перспективе. В этих условиях именно от качества ресурсов будут зависеть готовность и способность руководства банка создавать механизмы реализации и защиты интересов собственников бизнеса и поддержания его устойчивого развития.

На наш взгляд, для выстраивания эффективной системы экономической безопасности каждый банк в лице владельцев и менеджеров должен определить допустимый уровень рисков. При этом следует учитывать, что риски заложены в сути самой банковской деятельности. При обеспечении экономической безопасности важно помнить, что неоправданно серьезные меры предохранения и защиты от разного рода угроз могут привести к росту издержек, снижению рентабельности или задержке развития по сравнению с другими, более инновационными коммерческими организациями. Банковский риск определяется как стоимостное выражение событий, ведущих к возможным экономическим, политическим, моральным и другим убыткам, которые могут произойти в результате реализации принятого решения.

Необходимо отметить, что в управлении обеспечением безопасности банка нужно учитывать отраслевую специфику, которая определяется следующими факторами:

- высокая зависимость клиентов и контрагентов банка от возможных потерь в случае реализованных угроз;

- возможная утечка конфиденциальных сведений ставит под угрозу деятельность банка как хозяйствующего субъекта, оставляет его открытым перед конкурентами, а также влечет за собой нарушение законодательства Кыргызской Республики;

- большой, в сравнении с другими сферами деятельности, перечень потенциальных угроз и, соответственно, объектов защиты [5, с**Ошибка! Источник ссылки не найден.**95].

Обеспечение экономической безопасности отдельного коммерческого банка должно быть обусловлено наличием стратегии его развития. Стратегическая работа по обеспечению безопасного взаимодействия финансовых, материальных, кадровых и информационных ресурсов приведет к минимизации воздействия внешних и внутренних угроз и обеспечит эффективное функционирование и развитие кредитной организации.

Также система экономической безопасности кредитной организации должна базироваться на анализе потенциальных внешних и внутренних угроз, их своевременном выявлении, прогнозировании возникновения угроз и созданию комплекса мер по их предупреждению.

В системе экономической безопасности кредитной организации должно быть отведено значительное место под управление рисками, включающее их идентификацию, классификацию, а также их оценку и анализ.

На наш взгляд, экономическая безопасность коммерческого банка – это состояние стабильного функционирования всех систем и процессов, строящееся на основе анализа основных банковских рисков с учетом стратегического планирования. Сформировав экономическую безопасность каждого отдельного элемента, можно говорить об экономической безопасности на уровне банковской системы. При этом обеспечение экономической безопасности банковской системы должно быть обусловлено совершенствованием механизмов предотвращения утечки банковского капитала в теневой оборот, приведением нормативно-правовой базы в соответствие с мировыми стандартами. Эффективное взаимодействие банковской системы с реальным сектором экономики будет способствовать укреплению экономической безопасности всего государства.

### **Список литературы:**

1. Тавасиев А.М. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика: учебник для магистров / А.М. Тавасиев, В.Д. Мехряков, О.И. Ларина. М.: Изд-во Юрайт, 2015. С. 20.
2. Рождественская Т.Э. Банковское право для экономистов: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т.Э. Рождественская, А.Г. Гузнов, А.В. Шамраев. М.: Изд-во Юрайт, 2015. С. 21.
3. Экономическая безопасность: Учеб. пособие / Под ред. Н.В. Манохиной. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 61.
4. Морунов В.В. Экономическая безопасность как экономическая категория // Экономические науки. 2011. № 10. С. 53.
5. Алавердов А.Р. Организация и управление безопасностью в финансово-кредитных организациях: Учеб. пособие. М., 2004.

### **References:**

1. Tavasiev A.M. Organizacija dejatel'nosti kommercheskih bankov. Teorija i praktika: uchebnik dlja magistrov / A.M. Tavasiev, V.D. Mehrjakov, O.I. Larina. M.: Izd-vo Jurajt, 2015. S. 20.
2. Rozhdestvenskaja T.Je. Bankovskoe pravo dlja jekonomistov: uchebnik i praktikum dlja bakalavriata i magistratury / T.Je. Rozhdestvenskaja, A.G. Guznov, A.V. Shamraev. M.: Izd-vo Jurajt, 2015. S. 21.
3. Jekonomicheskaja bezopasnost': Ucheb. posobie / Pod red. N.V. Manohinoj. M.: INFRA-M, 2014. S. 61. 78
4. Morunov V.V. Jekonomicheskaja bezopasnost' kak jekonomicheskaja kategorija // Jekonomicheskie nauki. 2011. № 10. S. 53.
5. Alaverdov A.R. Organizacija i upravlenie bezopasnost'ju v finansovo-kreditnyh organizacijah: Ucheb. posobie. M., 2004.



**Султанов Айдарбек,  
Студент 4-го курса КЭУ  
направления «Мировая экономика»**

**Научный руководитель:  
К.э.н., доцент Абышов И.С.**

### **Перспективы развития регионов Кыргызстана через зеленую экономику**

**Аннотация:** в статье рассматривается проблемы и перспективы развития регионов. В статье будут приведены острые проблемы как безработица, низкие экономические показатели и пути их решения.

**Ключевые слова:** потенциал, зеленая экономика, биогаз, инвестиция, проект.

На сегодняшний день происходит разрыв между экономическим потенциалом региона и уровнем его социально-экономического развития, что проявляется в достаточно слабых позициях республики по показателям социального развития. Высокая дифференциация инвестиционных условий в регионах республики, то есть значительное расслоение их по уровню инвестиционной привлекательности, говорит о том, что большая доля регионов нуждается в выработке эффективного комплекса мер по привлечению инвестиций. Почти половина всех привлеченных прямых иностранных инвестиций республики приходится на г.Бишкек (48,5%), треть на Чуйскую (29,8%) и пятая их часть приходится на Джалал-Абадскую (19,7%) область. [1, с.7]

Несмотря на позитивность начавшегося восстановления экономики, регионы республики до сих пор не реализовали свой потенциал, поскольку существуют значительные расхождения между ожиданиями инвесторов и реальными возможностями регионов. Региональный уровень имеет принципиально важный смысл в особенности для тех стран, которые находятся в условиях глубокой трансформации своей

экономической, социальной, политической и технологической структуры. Чтобы решить такие проблемы как дифференциацию инвестиционных условий в регионы, рост числа безработных, развития регионов и улучшения экономических показателей, как аспект решения этих проблем целом я вижу зеленую экономику.

В 21 веке появилось новое экономическое направление «Зеленая экономика», в рамках которого считается, что экономика является зависимым компонентом природной среды, в пределах которой она существует и является ее частью [2].

Инструментами достижения глобальных целей служат ответственная эксплуатация природных богатств, направление инвестиций в соответствующие области. Необходимость перехода к зеленой экономике обусловлено с экономическими и социальными проблемами. Возьмем, к примеру, город Бишкек, с каждым годом скопляемость смога накапливается, что ведет к социальному и экономическому спаду. Многие возможно предложат к построить новые ГЭС для отопления, или же перейти на газовое отопление но мы не должны забывать, что вода – это исчерпаемый ресурс, помню, как то раз было жаркое лето, впоследствии снизилось показатель уровня в воды ГЭС и часто отключали свет в регионах страны, если даже перейдем на использование газа, то мы окажемся как Китай под диктатурой России или Узбекистана.

Поэтому я хочу предложить огромную сеть для перехода в зеленую экономику, предложив два проекта.

Первый проект – Ресайклинг Сити Нарын т.е. это безотходный проект. Все мы знаем, что родиной мяса является Нарынская область, почему не развивать его в том же направлении приумножив его потенциал 3-4 раза больше? Что для этого нам нужно: первое это построить лабораторию которое соответствовало бы мировым стандартам, чтобы экспортировать мясо за рубеж т.к. наше мясо считается экологически чистым и обладает особым вкусом. Второе построить завод по переработке биогаза этим мы могли бы обеспечивать тепло-энергией город Нарын уходя от угольного отопления. Третье это переработка шерсти и модернизация текстильной промышленности.

Таким образом Нарынская область стала бы как вторая Австралия. Что даст нам это проект? Решение социальных проблем т.е. обеспечиваем население рабочими местами, решили бы задачу развитие регионов, а также рост экономических показателей области Нарын.

Второй проект «Бесплатная энергия» этот проект связан с Иссык-Кульской областью и Алайской долиной. Проект включает солнечную энергию и ветроэнергетику. Ветроэнергетика – отрасль энергетики, специализирующаяся на преобразовании кинетической энергии воздушных

масс в атмосфере в электрическую, механическую, тепловую или в любую другую форму энергии, удобную для использования в народном хозяйстве [3].

Многие жители Иссык-Куля знают, что в городе Балыкчи высокая скорость ветра и там благоприятный климат для инвестиции в ветреные электростанции. Энергию ветра относят к возобновляемым видам энергии, так как она является следствием активности солнца. Ветроэнергетика является бурно развивающейся отраслью, она даже превзошла суммарную установленную мощность атомной энергетики. Можем наблюдать, как в развитой стране Дании с помощью ветрогенераторов производится 42% всего электричества.

Для жителей высокогорья предлагаю использовать солнечную энергию, так как оно является основой жизни. Общее количество солнечной энергии, которую поглощает атмосфера составляет 3 850 000 ЭДж в год. За один час это дает больше энергии чем весь мир использовал за целый год [4 с.59]. Для этого предлагаю построить завод по производству и обслуживанию солнечных батарей в Иссык-кульской области и в дальнейшем экспортировать в регионы с проблемой энергии, переходя от угольного отопления к солнечному.

Если эти проекты покажут хороший результат можно в дальнейшем интегрировать на мировой рынок.

В настоящее время из-за непродуманности нашего парламента мы теряем основной доход с Кумтора, т.к. мы берем прибыль с незавершённой продукции, чтобы не повторять ошибки нашего парламента предлагаю обучить наших фермеров хранить свой урожай до зимы не превращая их сухофрукты т.к. средняя цена сухофруктов 40-100 сом а привозные от 100 сом и выше, т.е. это проект связан с обеспечением национального продукта весь Кыргызстан круглый год.

Как хранят фрукты в других странах? Если вы не знали после того, как сорвали плод с дерева они продолжают свою жизнь – химические процессы живого растения в них почти не меняются. Плоды впитывают кислород, производят энергию и созревают. Созревание происходит быстрее при высокой температуре, поэтому фрукты держат в холодном помещении, в подвале или даже пещере. Процесс созревания можно замедлить, ограничив доступ воздуха в помещение с яблоками, поскольку именно кислород стимулирует химические реакции в плодах [5]. Так хранили фруктовые урожаи веками.

Поэтому нами предлагается построить несколько таких помещений в регионах Баткена Оша и Иссык-Куля. Которые будут работать по принципу логистических организаций т.е. Они не будут иметь определенную фиксированную оплату за хранение фруктов, а будут иметь прибыль

(%) от продажи хранимой. Что это за помещение за которую надо платить? В этих помещениях регулируют не только содержание кислорода, но и температуру и влажность, и они могут достигать гигантского размера, которые вмещают от половины до трех четвертей всего фруктового урожая. В таком помещении могут храниться от одного до полутора миллиарда килограммов фруктов. Оно – огромное и могло бы вместить три-четыре баскетбольных поля.

Чтобы достичь этих результатов со стороны государства должны быть приняты определенные реформы и государственные решения по формированию экономической политики основываясь на концепциях устойчивого развития зеленой экономики. Это дает реальный шанс уйти от догоняющих стратегий, уводящих нас на мировую периферию, и даст возможность перейти к опережающим и сбалансированным действиям путем принятия комплексных решений в духе современных парадигм.

#### **Список литературы:**

- 1 Анализ тенденций и проблемы экономического развития регионов Кыргызской Республики на современном этапе, [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
- 2 Лебедев Ю.В., Лебедева Т.А. «Зеленая» экономика в концепции экологически устойчивого развития территории УрФУ, 2015. Ч. 1.
- 3 [https://ru.wikipedia.org/wiki/ Ветроэнергетика](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ветроэнергетика)
- 4 «Вестник» Кыргызского Экономического университета имени М.Р.Рыскулбекова
- 5 [www.bbc.com/как\\_сохранить\\_яблоки/](http://www.bbc.com/как_сохранить_яблоки/)

#### **References:**

- 1 Analysis of trends and problems of economic development of the regions of the Kyrgyz Republic at the present stage, [www.stat.kg](http://www.stat.kg)
- 2 Lebedev Yu.V., Lebedeva T.A. “Green” economy in the concept of environmentally sustainable development of the territory of UrFU, 2015. Part 1.
- 3 [https://ru.wikipedia.org/wiki/ wind\\_power](https://ru.wikipedia.org/wiki/wind_power)
- 4 «Вестник» of the Kyrgyz Economic University named after M.R. Ryskulbekov
- 5 [www.bbc.com/how\\_to\\_save\\_apples/](http://www.bbc.com/how_to_save_apples/)



**Нурмаматов Гулжигит,  
студент IV курса КPCУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Управление ма-  
лым бизнесом»)**

**Научный руководитель:  
к.э.н, доцент Асанбекова А.А**

### **Производственная программа, как инструмент развития малых предприятий**

**Аннотация.** План производства продукции (производственная программа) раздел перспективного, текущего планов предприятия. В статье проводится анализ традиционных методов планирования и принципы соблюдения этапов последовательной разработки производственной программы, а также, методы планирования производственных программ в строительных организациях.

**Ключевые слова:** производственная программа, планирование, концепции маркетинга, рыночная конъюнктура, ценовая политика, диверсификация производства, конкурентоспособность продукции, ситуационное планирование.

Основным показателем, характеризующим деятельность любого малого бизнеса, является объём выпуска продукции, определяющий масштаб организации и её возможность влиять на конкурентную борьбу в отрасли. В свою очередь, качество производимой продукции и её разнообразие, наряду с ценовыми параметрами, определяют устойчивость малых предприятий во взаимоотношениях с потребителем на рынке товаров и услуг.

Объём производства, его качественные характеристики и ассортимент играют ключевую роль во внутрифирменном планировании развития малого бизнеса. Непосредственное отражение данные показатели находят в производственной программе, являющейся, таким образом, одним из главных плановых документов предприятия. Производственная

программа в основе предполагает выпуск конкурентоспособной и доходной для изготовителя продукции. Чем выше уровень неопределенности, порождаемой нестабильностью в обществе, тем большее значение приобретает планирование. Критерием деятельности фирм малого бизнеса должен стать максимум прибыли на единицу затрат в долгосрочной перспективе. Долгое время была распространена точка зрения, что в условиях политической и экономической нестабильности, а также высоких темпов инфляции планирование не имеет смысла. Однако, чем выше уровень неопределенности, порождаемой нестабильностью, тем значительнее роль планирования, в ходе которого должны быть обоснованы различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития.

При этом сама система планирования должна быть перестроена. На уровне субъекта хозяйствования необходимость этого обусловлена, прежде всего, переходом к принципиально иному критерию (целевой функции) деятельности фирм малого бизнеса. На этом этапе планирования следует учитывать степень риска, целесообразность диверсификации производства и резервирования части мощностей для возможности маневра в случае изменения конъюнктуры рынка [2, с. 47].

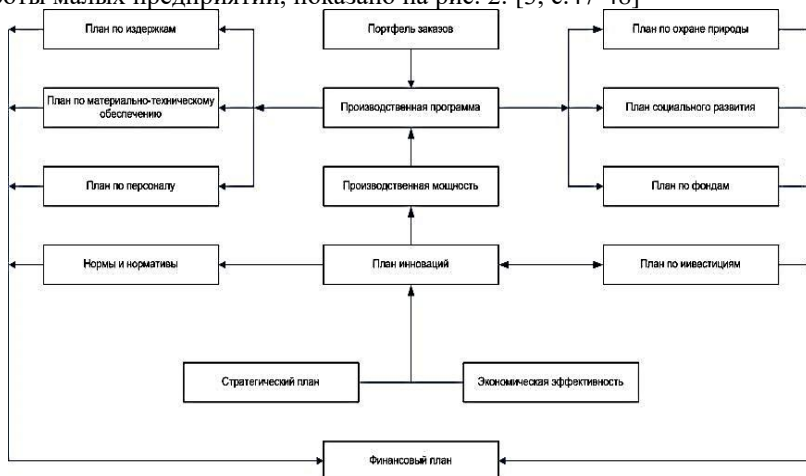


**Рисунок 1- Схема планирования производственной программы**

Производственная программа призвана, главным образом, определять объем и номенклатуру выпускаемой продукции. Задача планирования объема выпуска связана с согласованием объемов производства и объемов сбыта. В значительной степени ее сложность зависит от того, выпускает предприятие один или несколько видов изделий, а также от постоянства объема сбыта на протяжении длительного периода (в том числе от наличия цикличности в потреблении). Задачей планирования ассортимента является учет интересов, как сбытовых отделов предприятия, заинтересованных в изготовлении по возможности широкого ассортимента продукции, так и производственных подразделений, которые не заинтересованы в частой переналадке оборудования и использовании разных технологических режимов и схем. Многономенклатурные производства, к числу которых относится кондитерская отрасль, в первую очередь заинтересованы в учете складывающихся потребностей рынка для формирования такой производственной программы, которая будет способствовать целям развития малого бизнеса [6, с.81]

Разработка производственной программы является довольно сложным процессом и состоит из нескольких этапов (рис. 1.) [4, с. 81-83]. Основой годовой производственной программы выступает долгосрочный (перспективный) план, в текущем (оперативном) плане конкретизируются (детализируются) прогнозы долгосрочного планирования.

Место производственной программы в системе показателей работы малых предприятий, показано на рис. 2. [3, с.47-48]

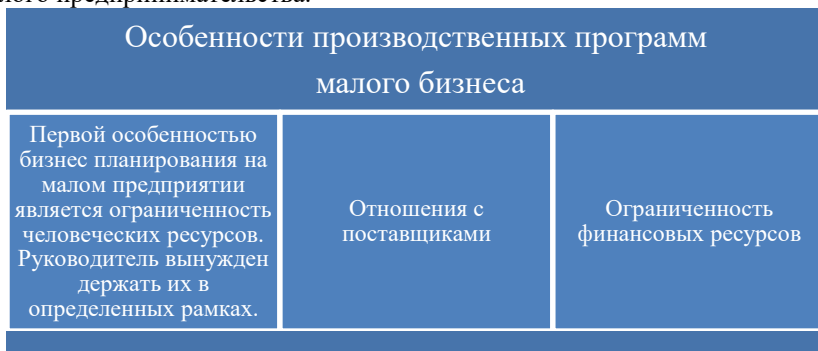


**Рисунок 2 - Связь производственной программы с другими показателями работы предприятия**

Содержание производственной программы зависит от различных факторов. В зависимости от сферы производства различают продукцию материального производства (промышленную, сельскохозяйственную, строительную и др.) и услуги сферы нематериального производства (транспортную, торговлю, обучение, лечение т.д.)

В настоящее время предпринимательство является распространенным видом деятельности. При этом значительную часть частных предприятий составляют мелкие фирмы благодаря более простой процедуре создания и меньшему количеству необходимых сотрудников. Однако малое предпринимательство имеет и другие отличительные черты [7, №1].

Следовательно, для обеспечения эффективного функционирования организации руководителю необходимо заранее тщательно изучить особенности малых предприятий. И впоследствии учесть их при разработке производственной программы, преобразовав отличительные черты деятельности мелких фирм в особенности бизнес планирования для малого предпринимательства.



**Рисунок 3- Особенности производственной программы малого бизнеса**

Применение методов бизнес-планирования, охватывающие практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В самой технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия. В наибольшей мере, бизнес-планирование необходимо малым и средним предприятиям, работающим в условиях высокой неопределенности и имеющим меньший допуск на ошибку.

Таким образом, производственная программа предприятия – это основной раздел производственно-экономического плана, то есть план ввода в действие производственных мощностей и объемов продукции в

виде намеченных к выполнению объемов производства. Все остальные разделы производственно-экономического плана, так или иначе, связаны с формированием путей выполнения производственной программы или базируются на ее показателях как на исходной информации.

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что особое внимание предприниматель содержащий малый бизнес должен уделить таким особенностям малого бизнеса, как ограниченность финансовых и человеческих ресурсов.

Каждое малое предприятие разрабатывает и увязывает отдельные планы в единую комплексную систему и обеспечивает сбалансированность плановых показателей как по видам применяемых ресурсов, так и по срокам выполнения планов.

Соответственно, на основании производственной программы должны быть сформированы (или скорректированы) другие разделы комплексного плана предприятия. Взаимосвязь планов предприятия представлена на рис. 4.

Производственная программа является основой для разработки планов маркетинга, подготовки производства, капитального строительства и модернизации, МТО, финансового, по труду.

В свою очередь, производственная программа разрабатывается и корректируется с учетом данных следующих планов: НИОКР, подготовки производства, маркетинга и финансового плана.



**Рисунок 4- Взаимосвязь производственной программы с другими планами в развитие малого предпринимательства**

Итак, суммируем все вышеперечисленное. Производственная программа компании формируется для того, чтобы гарантировать реализацию плана продаж в определенный период с учетом существующих производственных мощностей [6, с.65].

Производственная программа не только определяет объем производства конечного продукта, но и является основой для расчета производственных планов предприятий малого бизнеса. Задачи по производству конечной продукции на перерабатывающих предприятиях, обычно определяются на уровне производственной программы малого предприятия. Объемы производства в цехах планируются на основе плановой себестоимости продукта или на основе плановых внутренних цен производства.

Таким образом, процесс планирования и развития малого бизнеса является непрерывным. В свою очередь, производственная программа является центральным планом всей системы функционирования и развития малого предпринимательство. Формирование производственной программы происходит на всех уровнях планирования, начиная от стратегического и заканчивая календарным планированием.

Подводя итоги резюмируем все вышесказанное. В результате система планирования на предприятиях малого бизнеса путём формирования производственной программы устанавливает предложение предприятия на определённый период времени. В свою очередь, рыночная среда или совсем не реагирует на внешнее воздействие предприятия, или подвергается его влиянию, формируя платёжеспособный спрос, который, в свою очередь, запускает внешнюю обратную связь. Под воздействием спроса формируется объём продаж, в результате анализа и контроля которого показатели внутрифирменного планирования либо остаются неизменными, либо подвергаются тем или иным изменениям. Отсюда следует, что процесс планирования на предприятии является непрерывным.

### **Список литературы:**

1. <http://naukarus.com/planirovanie-proizvodstvennoy-programmy-predpriyatiya>
2. Буров, В. П., Ломакин А. Л., Морошкин В. А. Бизнес-план. Теория и практика: учебник. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015.,–192 с.
3. Герасикова, Е. Н. Руководство по улучшению организации труда современного лидера. // проблемы экономики. 2013. № 2. С.47-48.
4. Герасикова, Е. Н. Проектная подготовка: тип и практика реализации // Педагогические науки. 2015. № 2 (71). С. 81-83.
5. Зокирова, Н. К. Компетенции и профессионализм – основные качества современного менеджера // Экономические проблемы. 2013. № 2. С. 56-58.
6. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегия и тактика компании. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 332 с.

7. Нуруддинова, А. Г., Ашурзода Л. М. Пути решения проблем при внедрении современных методов корпоративного управления // Векторы развития современной науки. 2016. № 1(3).

### References:

1. <http://naukarus.com/planirovanie-proizvodstvennoy-programmy-predpriyatiya>

2. Bore, V. of P., Lomakin And. L., Moroshkin of V. And. Business plan. Theory and practice: textbook. – M.: WITH one's the face touching the ground Infra-mcode, 2015. – 192 p.

3. Gerasikova, E. N. Rukovodstvo on the improvement of organization of labour of modern leader. // problems of economy. 2013., №2. P. 47-48.

4. Gerasikova, E. N. Proektnaya preparation: a type and practice of realization of // is Pedagogical sciences. 2015., №2 (71). P. 81-83.

5. Zokirova, N. K. Kompetencii and professionalism is basic qualities of modern manager of // the Economic problems. 2013. №2. P. 56-58.

6. Lapygin, D. Yu., Lapygin Yu. N. Business plan: strategy and tactic of company. – M.: WITH one's the face touching the ground Infra-mcode, 2016. – 332 p.

7. Nuruddinova, And. Ashurzoda L. M. Puti decisions of problems at introduction of modern methods of corporate management // Vectors of development of modern science. 2016. №1 (3).



**Бейшенбаев Айтемир,  
студент 4 курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(профиль «Управление малым  
бизнесом»)**

**Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Асанбекова А.А.**

### **Необходимость внедрения системы менеджмента качества на предприятии**

**Аннотация:** необходимость внедрения и совершенствования СМК обусловлена изменчивостью требований рынка. Компании все чаще в качестве главной стратегической цели ставят достижение лидирующего положения. В статье рассмотрена сущность системы менеджмента качества, выявлены методы внедрения СМК. Описаны преимущества системы менеджмента качества, а также преимущества предприятий при внедрении этой системы.

**Ключевые слова:** менеджмент, система менеджмента качества, контроль качества, стандарты ISO, внедрение СМК, политика в области качества.

На сегодняшний день существует потребность в качественных товарах и услугах. И каждый производитель думает о повышении качества продукции. Эффективным решением можно считать введение системы менеджмента качества, которая будет влиять на процесс производства товаров и предоставления услуг. Данная система будет эффективным направлением развития предприятия для увеличения доли на рынке. Внедрение СМК сложный и трудоемкий процесс, включающий в себя целый комплекс работ и затрагивающий, как различные аспекты деятельности предприятия, так и подсистемы системы менеджмента качества. Каждый день требования к качеству и безопасности возрастают, тем самым заставляют следовать мировым стандартам все более строго. В данной

статье будет рассмотрен ряд причин, с которыми столкнулись руководители при внедрении системы менеджмента качества, а также возможные пути их решения. Описаны преимущества системы менеджмента качества, а также преимущества, которые получают компании при ее внедрении. А также будут рассмотрены факторы, с которыми столкнуться компании, такие как: поиск менеджеров по качеству, обучение линейного персонала и реорганизация самой структуры компании.

Что такое качество? Современные специалисты по менеджменту рассматривают понятие качества в четырех аспектах, которые отражают эволюцию определения понятия качества с развитием не только технологий производства, но и науки по управлению [4, с.64].

Еще полвека назад цивилизованный мир считал продукт качественным, если он соответствует стандартам. С течением времени выяснилось, что этого недостаточно. Тогда к определению качества добавили, что продукт должен соответствовать потреблению, т.е. если продукт соответствует стандартам, но не нужен потребителю, то он не является качественным. Затем, в 80-х годах пришли к мнению, что продукт нельзя назвать качественным, если им нельзя пользоваться. Качество должно соответствовать применению. И, наконец, в наши дни качественным называют продукт, если он, ко всему перечисленному, соответствует ожидаемым потребностям потребителя. Товары и услуги производятся предприятиями для удовлетворения нужд потребителей. Эти нужды и ожидания производителем должны быть сформулированы в четко определенных требованиях – спецификациях.

Поэтому в последние годы все большее число отечественных компаний принимают стратегическое решение о создании и внедрении у себя на предприятии системы менеджмента качества, основанной на международных стандартах ISO 9000 и получения сертификата соответствия этому стандарту.

Причины, по которым предприятия побуждают инициировать процесс сертификации на соответствие международным стандартам, достаточно многообразны. Это может быть стремление организации повысить свою конкурентоспособность, эффективность своей деятельности, а наличие сертификата может быть требованием потребителей, партнёров, собственников или инвесторов.

Для поддержания постоянной удовлетворенности потребителя, организации должны постоянно совершенствовать свою продукцию и свои процессы. Система менеджмента качества организации, как один из инструментов менеджмента, дает уверенность самой организации и её потребителям, что она способна поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям (необходимого качества, в необходимом

количестве за установленный период времени, затратив на это установленные ресурсы).

Система менеджмента качества – это система, направленная на достижение целей и осуществление эффективной политики в области качества на предприятии [1, с.3].

На современных предприятиях роль СМК очень важна. Назначение системы менеджмента качества – обеспечение качества предоставляемой продукции и услуг и обеспечение соответствия качества ожиданиям потребителей. Именно благодаря ей обеспечивается стабильное и успешное руководство, а также деятельность компании. Главной задачей СМК является – не контроль каждой отдельной услуги, а создание системы, которая не допустит возникновения ошибок, которые могут привести к плохому качеству продукции или услуг. Универсальная схема менеджмента качества на предприятии представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Универсальная схема менеджмента качества на предприятии<sup>13</sup>**

Как работает система менеджмента качества на предприятии?

Во-первых, описываются и постоянно корректируются процессы, их входы и выходы, риски, которые могут привести к сбоям в процессах, и другие элементы системы. При этом фокус при описании делается на функции, влияющие на желательные выходы процессов и, как следствие, удовлетворенность потребителя. Безусловно, необходимо анализировать и возможные нежелательные выходы процессов и их влияние на конечный результат в системе. Во-вторых, в работу по улучшению системы

<sup>13</sup> [https://studref.com/370513/tehnika/teoreticheskoe\\_obosnovanie\\_rezervov\\_mehanizmov\\_povysheniya\\_kachestva\\_produktsii](https://studref.com/370513/tehnika/teoreticheskoe_obosnovanie_rezervov_mehanizmov_povysheniya_kachestva_produktsii)

менеджмента качества вовлекается весь персонал, каждый на своем уровне. В-третьих, разрабатывается понятная и прозрачная система управления, которая должна быть связана со стратегией развития компании. В-четвертых, для улучшения качества менеджмента и продукции, все процессы постоянно совершенствуются. В-пятых, к решению задач, корректирующим действиям, внедрению улучшений применяют подход, основанный на фактах. В-шестых, происходит регулярная самооценка и внутренний аудит.

Что СМК дает потребителю? Прежде всего, уверенность, что производитель нацелен на постоянное улучшение качества и удовлетворение его потребностей и ожиданий. Формальным подтверждением того, что на предприятии действительно внедрена система менеджмента качества и она соответствует международным стандартам является сертификат на систему менеджмента, выданный независимым органом по сертификации.

На практике доказано, что наличие такой системы на предприятии помогает достигнуть желаемых результатов повышения эффективности деятельности предприятия и конкурентоспособности. Конкурировать в настоящее время становится все сложнее по причине того, что возможность изучить и опробовать продукт, имеющий высокий спрос, и достигнуть такого же уровня стало намного проще. Неважно кто первым выпустит продукт на рынок, важно предложить потребителю приемлемое соотношение цены и качества. Наличие такой системы качества очень важно, если производитель хочет достигать высоких результатов, ведь конкурентная борьба – главный символ процветания предприятия [4, с.53].

Существуют несколько причин, которые влекут за собой необходимость присутствия функциональной системы менеджмента качества:

- основательное увеличение производительности продукции на конкретном предприятии;
- рост доверия со стороны потребителей к выпускаемой продукции;
- выход на отечественные и мировые рынки, путем возрастания сферы влияния.

В процесс внедрения системы менеджмента качества входит целый комплекс работ. Все это может затронуть различные аспекты деятельности предприятия. Кроме того, процесс внедрения также может затронуть и подсистемы системы менеджмента качества – подсистему логистики, производственную подсистему, подсистему стратегического управления компанией, подсистему управления персоналом и многие другие. Из этого можно сделать вывод, что необходимость внедрения системы

менеджмента качества – это достаточно трудоемкая и длительная задача. В большинстве случаев разработка и внедрение системы менеджмента качества производится в несколько этапов:

1. анализ ситуации, которая на данный момент сложилась на предприятии, а также обучение персонала;
2. разработка необходимой документации и изменение графика и условий работы сотрудников;
3. необходимость проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества.

Следование данным этапам представляет трудоемкий процесс, включающий в себя выполнение сложных и объемных работ. Самым длительным и требующим повышенного внимания этапом является изменение графика и разработка необходимой документации для сотрудников предприятия, поэтому надобность выполнения отдельных работ стоит очень остро. А первый этап является самым критичным при выполнении внедрения данной системы. Разработка и последующее внедрение менеджмента качества является важной и необходимой работой [3, с.325].

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества на предприятии долгий и трудозатратный процесс, который может окупиться повышением доли на рынке или получением других экономических выгод. Данная система должны быть гибкой, чтобы вовремя подстроится к изменениям, и предоставить необходимый уровень качества для конечного потребителя. Для менеджмента качества не имеет значения, какой размер имеет компания, даже самые маленькие кофейни могут существовать за счет продажи хорошего и вкусного кофе.

Система менеджмента качества даст конечному потребителю более высокий уровень качества, при этом сделать это надо, так что он смог в дальнейшем приобрести товар. Если будет найдена точка равновесия и клиент останется доволен, то он начнет относиться к продукции более доверительно. А это в свою очередь упрочнит позиции на рынке. Следовательно, растет конкурентоспособность выпускаемой продукции, поскольку организация сможет продемонстрировать безопасность и качество своей производственной деятельности, включая закупку сырья, производство и доставку продуктов.

И, наконец, система менеджмента качества может быть использована как эффективный инструмент не только совершенствования системы управления, но и ее существенной реорганизации. При этом легче и безболезненнее проходит процесс внедрения нововведений на предприятии: за счет использования постановки системы менеджмента качества как «легенды изменений» при проведении реорганизации предприятия

достигается существенное снижение сопротивления изменениям со стороны персонала.

Проблема заключается в том, что, как правило, система менеджмента качества не привязана к реальному состоянию дел на производстве и решаемым на нем проблемам.

Фактически достаточно большое количество предприятий просто подгоняют свою работу под нормативы СМК, дабы получить соответствующий сертификат и бумаги – они просто открывают множество действий в работе. Однако, такие действия не имеют практического смысла для налаживания работы на предприятии. Из-за этого [5, с.12]:

1. Работа СМК получает исключительно формальный характер – все решения не связаны с фактическими проблемами предприятия и не решают их.

2. Все действия на краткое время приходятся в соответствие документации, однако, уже следующая инспекция видит достаточно сильные расхождения в работе.

3. Проблемы в деятельности организации никак не решаются и не влияют на оценку системы.

4. Руководство не мотивировано принимать решения по исправлению ситуации.

5. Внутренний аудит не дает возможности предупредить проблему, достаточно часто несоответствия не отображаются в документах. Также внутренний аудит не дает возможности определить состояния продукции, провести связи между планами производства и фактической работой. Такая ситуация – это свидетельство того, что достаточно часто фактические действия и сама система существуют параллельно – и не имеют точек пересечения. Руководители компаний с раздражением относятся к необходимости решать проблемы и ориентируются на их временную маскировку.

6. Руководство компании не видит положительного действия СМК на деятельность компании.

При внедрении системы менеджмента качества необходимо знать об основных факторах:

1. при внедрении системы менеджмента качества (СМК) необходимо дать ему полноценный контроль на предприятии. Если на малых производствах обмен информации происходит быстро, то на крупных время принятие решения может сильно задержать принятие необходимого решения. Но для того что бы отдел контроля качества мог грамотно принять решение необходимо, чтобы на местах сидели обученные специалисты, которые не боятся принимать решения;

2. Привлечение квалифицированного менеджера по качеству. Данные кадры необходимы для полноценной системы менеджмента качества. Он должен обладать всеми необходимыми навыками и знаниями. Что бы он мог принимать своевременные, необходимые решения, нужно знать полностью все производство и кто именно чем занимается, что бы представлять полную картину вопроса и точной реакции на него. Так же он должен обладать хорошими лидерскими качествами, что бы он смог настроить персонал на эффективную работу. Он должен знать системы менеджмента качества и обладать знаниями ISO 9000 и ГОСТ и прекрасно в них ориентироваться. Так же подконтрольный ему отдел должен подчиняться напрямую с менеджментом высшего звена для более быстрого принятия решений. Для того, чтобы деятельность Менеджера по качеству была более эффективна, желательно подчинить его напрямую первому руководителю предприятия и дать все необходимые полномочия по управлению процессами системы менеджмента качества [2, с.328].

3. Обучение персонала. Линейный персонал так же должен быть вовлечен в процесс внедрения системы менеджмента качества. Для повышения навыков компании могут проводить тренинги или отправлять персонал на другие предприятия для обмена опытом и повышения личных навыков, но такой процесс возможен у компаний, у которых есть уже другие производства, на которых есть богатый опыт менеджмента качества или между предприятиями находящимися в одном кластере [3, с.164]. Так же стоит поощрять личные инициативы сотрудников по повышению своей квалификации или личных навыков.

4. Соблюдение принципа разумной достаточности. Все нормы системы менеджмента качества предприятие вводит самостоятельно. Поэтому необходимо не превышать показатели, а учитывать, на что они могут повлиять, что улучшить, а что уменьшить. Иначе может произойти ситуация при которой у вас очень качественный товар по непомерно высокой цене. Причем вся система должна быть выстроена, так что избежать сильной бюрократизации, так как она тоже может увеличить время для принятия важного решения.

5. Формирование культуры, при которой лидирующей целью будет качество. Работники должны без штрафов и наказаний понимать, что их цель выпуск высококачественной продукции. Отдел контроля качеством должен заниматься просвещением персонала, для чего именно необходим менеджмент качества и что от каждого зависит эффективность работы предприятия. Сформировать веру сотрудников в эффективность системы менеджмента качества способны только реальные факты, поэтому здесь важны даже маленькие победы: каждое позитивное изменение должно подаваться в ключе деятельности в области управления качеством. Если

руководитель будет публично отмечать все факты повышения эффективности и качества работы, связывая их с внедряемой системой, вероятность общего позитивного отношения к системе менеджмента качества со стороны персонала значительно возрастет.

6. Привлечение внешних консультантов. Квалифицированные специалисты в области систем менеджмента качества могут оказать предприятию весьма значительную помощь в разработке и внедрении данной системы. Их привлечение сократит время внедрения системы, а так же позволит сократить количество ошибок и недочетов, которые могут возникнуть. Можно так же найти новые кадры за рубежом, которые имеют богатый опыт в менеджменте качества или создать лучшие условия менеджерам из других компаний.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества на предприятии долгий и трудозатратный процесс, который может окупиться повышением доли на рынке или получением других экономических выгод. Данная система должны быть гибкой, чтобы вовремя подстроится к изменениям, и предоставить необходимый уровень качества для конечного потребителя. Для менеджмента качества не имеет значения, какой размер имеет компания, даже самые маленькие кофейни могут существовать за счет продажи хорошего и вкусного кофе. Работаящая система менеджмента качества может стать реальным инструментом непрерывного совершенствования деятельности предприятия и источником экономических выгод. За счет документированности, контроля, анализа и периодического пересмотра ключевых производственных (технологических) и управленческих процессов в соответствии с требованиями международного стандарта обеспечивается прозрачность, лучшая управляемость и непрерывное совершенствование деятельности предприятия. Если собственник ставит целью повышение стоимости предприятия (для дальнейшей продажи, капитализации, привлечения инвестиций), то получение сертификата на систему менеджмента качества по стандарту ISO 9000 может стать реальным инструментом достижения данной цели. Система менеджмента качества даст конечному потребителю более высокий уровень качества, при этом сделать это надо, так что он смог в дальнейшем приобрести товар. Если будет найдена точка равновесия и клиент останется доволен, то он начнет относиться к продукции более доверительно. А это в свою очередь упрочнит позиции на рынке. Следовательно, растет конкурентоспособность выпускаемой продукции, поскольку организация сможет продемонстрировать безопасность и качество своей производственной деятельности, включая закупку сырья, производство и доставку продуктов.

И, наконец, система менеджмента качества может быть использована как эффективный инструмент не только совершенствования системы управления, но и ее существенной реорганизации. При этом легче и безболезненнее проходит процесс внедрения нововведений на предприятии: за счет использования постановки системы менеджмента качества как «легенды изменений» при проведении реорганизации предприятия достигается существенное снижение сопротивления изменениям со стороны персонала. Неформальный подход к внедрению систем менеджмента качества, лидерство высшего руководства, вовлечение персонала и привлечение квалифицированных специалистов в области качества помогут российским предприятиям максимально полно использовать возможности, которые заложены в требованиях международного стандарта ISO 9001: 2001.

Особенно это касается текущего времени, в связи с санкциями и контрмерами нашей экономике необходимо сделать скачек для повышения уровня качества продукции по сравнению с западными аналогами, которые могут превосходить по цене, качеству или количеству. И внедрения систем менеджмента качества сможет эффективно повлиять на качество продукции в целом.

#### **Список литературы:**

1. Салимова Т.А. Дисциплина «Управление качеством» в системе подготовки менеджеров // Вестник университета (Государственный университет управления), 2010. – №4. С. 44-48.
2. Магкиева З.И. Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ИСО 9001-2015//Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. –Т. 2. С. 376-380.
3. Попова О.В. Деятельность консультантов в проектах по разработке, внедрению и сертификации систем менеджмента качества // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. – №4. С. 164-169.
4. Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. – № 1. С. 53-56.
5. Репин В.В. Опыт внедрения системы управления бизнес-процессами // Методы менеджмента качества. 2013. – №5. С. 12-17.

#### **References:**

1. Salimova T.A. The discipline «Quality Management» in the training of managers // Bulletin of the University (State University of Management). - 2010. – № 4. S. 44-48.

2. Magkueva Z.I. Development and implementation of a quality management system in accordance with ISO 9001-2015 // Scientific and methodological electronic journal «Concept». 2016. – T. 2. S. 376-380.

3. Popova O.V. Deyatel'nost' konsul'tantov v proektah po razrabotke, vnedreniyu i sertifikacii sistem menedzhmenta kachestva // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «EHkonomika». 2015. – №4. S. 164-169.

4. Grishina V.A. Motivaciya personala v ramkah sistemy menedzhmenta kachestva promyshlennogo predpriyatiya // Social'no-ehkonomicheskie yavleniya i processy. 2012. – № 1. S. 53-56.

5. Repin VV Experience in implementing a business process management system // Quality Management Methods. 2013. – №. 5. S. 12-17.