



Прогрессивная



ЭКОНОМИКА

Международный
научно-исследовательский
журнал

№3 / 2021

Главный редактор журнала:

Куликова Ирина Викторовна, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Члены редакционной коллегии:

Акопова Елена Сергеевна, доктор экономических наук (08.00.14), профессор кафедры «Коммерция и логистика», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Хапилин Станислав Анатольевич, доктор экономических наук (08.00.14), доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Азиева Раиса Хусаиновна, кандидат экономических наук (08.00.05), профессор кафедры «Экономическая теория и государственное управление» Института цифровой экономики и технологического предпринимательства, Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

Магомаева Лейла Румановна, доктор экономических наук (08.00.10), заведующая кафедрой «Информационные системы в экономике», директор института цифровой экономики и технологического предпринимательства», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

Токаев Нох Хасанбиевич, доктор экономических наук (08.00.10), профессор, заведующий кафедрой «Финансы и кредит» факультета экономики и управления, Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия

Токаева Татьяна Ивановна, доктор экономических наук (08.00.01), профессор, профессор кафедры «Экономика факультета экономика и управления», Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия

Лопастейская Людмила Геннадьевна, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Экономика, налогообложение и бухгалтерский учет», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

Лазарев Владимир Николаевич, доктор экономических наук (08.00.05), профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

Сизунова Татьяна Анатольевна, кандидат экономических наук (08.00.05), профессор, профессор кафедры «Финансовый учет и контроль», МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

Джандарова Луиза Хусановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экология и природопользование» (08.00.05), Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

Власова Екатерина Яковлевна, доктор экономических наук (08.00.05), профессор кафедры «Природообустройство и водопользование», Уральский государственный горный университет, Екатеринбург, Россия

Цыдытова Алена Викторовна, кандидат экономических наук (08.00.10), Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия

ИНН / ОГРНИП: 310263101740 / 321312300063333

ISSN электронной версии: 2713-1211

Регистрационный номер СМИ: Эл № ФС77-82380 выдан 23.12.2021 Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Префикс DOI: 10.54861

E-mail: progressive-science@yandex.ru

Сайт: <https://progressive-economy.ru>

© Прогрессивная экономика, 2021 г.

Подписано к публикации: 20.03.2021

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Дрондель М.О., Зайцева Т.В.

ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В СТИЛЯХ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 5

Ли Цзясинь, Кашбразиев Р.В.

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА СТРУКТУРУ ПОТРЕБЛЕНИЯ
ПОКУПАТЕЛЕЙ ОНЛАЙН-СУПЕРМАРКЕТОВ И МАГАЗИНОВ
ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ 20

Черемушкин Д.Н.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ 35

Абдулрахман Ю.О.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ЭКОТУРИЗМА В ИРАКСКОМ
КУРДИСТАНЕ 51

Лю О.Б., Орехова С.В.

РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕМОРАНДУМА КАК ФОРМЫ
ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ 65

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.54861/27131211_2021_3_5

УДК 351

**ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В СТИЛЯХ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Дрондель М.О., магистрант,
Крымский федеральный университет имени В. И Вернадского,
г. Симферополь, Россия*

*Зайцева Т.В., доктор экономических наук, профессор,
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
г. Москва, Россия*

Аннотация. Сегодня гендерные различия в аспекте принятия решений руководителями государственных организаций являются актуальной проблемой в современном государственном управлении. Проблема женского лидерства в процессе управления государственными структурами все чаще привлекает к себе внимание специалистов по психологии управления, экономики, социологии и политологии. Однако представления об управленческой деятельности женщин и, в частности, о лидерстве по-прежнему находятся под влиянием социальной и культурной инерции, согласно которой руководство и лидерство считаются прерогативой мужчин. Выявлено, что мужчинам на управленческой должности присуща прямолинейность, рассудительность, а женщина напротив – гибкость, то есть женщина-управленец способна подстроиться под настроение в коллективе, найти подход к каждому сотруднику индивидуально; однако женщина склонна принимать решения на эмоциях, чем может нанести вред организации. Несмотря на существующие положительные и отрицательные

моменты, можно сказать, что факторы гендерных различий в управлении мужчины и женщины дополняют друг друга и способствуют устойчивому развитию организации.

Ключевые слова: управленческие решения, гендерные аспекты, гендерные характеристики, государственное управление, государственные структуры.

GENDER DIFFERENCES IN DECISION-MAKING STYLES OF HEADS OF STATE ORGANIZATIONS

*Drondel M.O., Master's student,
Crimean Federal University named after V. And Vernadsky,
Simferopol, Russia*

*Zaitseva T.V., Doctor of Economics, Professor,
Lomonosov M. V. Moscow State University,
Moscow, Russia*

Abstract. Today, gender differences in the aspect of decision-making by heads of state organizations are an urgent problem in modern public administration. The problem of women's leadership in the management of state structures is increasingly attracting the attention of specialists in management psychology, economics, sociology and political science. However, ideas about women's managerial activities and, in particular, about leadership are still influenced by social and cultural inertia, according to which leadership and leadership are considered the prerogative of men. It was revealed that men in managerial positions are characterized by straightforwardness, reasonableness, and a woman, on the contrary, is flexible, that is, a female manager is able to adjust to the mood in the team, find an approach to each employee individually; however, a woman is inclined to make decisions on emotions, which can harm the organization. Despite the existing positive and negative aspects, it can be said that the factors of gender differences in

the management of men and women complement each other and contribute to the sustainable development of the organization.

Keywords: managerial decisions, gender aspects, gender characteristics, public administration, state structures.

JEL classification: D73, D81, M38.

Для цитирования: Дрондель М.О., Зайцева Т.В. Гендерные различия в стилях принятия решений руководителями государственной организации // Прогрессивная экономика. 2021. №3. 5-19.

Введение

В современном мире число женщин, принимающих участие в принятии управленческих решений на макро- и микроуровнях, быстро растет.

Анализ изменений, происходящих в современном управлении государственными структурами на всех уровнях, показывает, что динамика количественного показателя мужчин и женщин, занимающих управленческие должности в государственных структурах, быстро меняется. Все больше женщин принимают решение о построении своей карьеры в области государственного управления. Растущая активность применения гендерных поведенческих моделей в процессе принятия управленческих решений является необходимым условием для изучения гендерных характеристик индивидуального поведения в деятельности государственных структур.

Так, например, в Соединенных Штатах, Канаде и Германии число женщин-госслужащих и управляющих государственными структурами растет быстрее, чем число мужчин. В контексте экономического развития в России также увеличивается число женщин-лидеров в государственном секторе экономики. В связи с этим одной из актуальных проблем в сфере организационно-управленческой деятельности является анализ проявления гендерных различий в процессе принятия решений. Гендерная

амбивалентность все чаще проявляется в стилях руководства и методах взаимодействия с подчиненными в контексте управленческой деятельности в государственных структурах.

Государственное управление – это особый вид общественно полезной работы; форма реализации государственной власти. Во всех решениях, касающихся государственного управления и организационных усилий по их реализации, государственная власть внутренне присутствует и реализуется на практике. Все это требует учета индивидуальных, социально-психологических, психофизиологических, мотивационных характеристик личности, способствующих повышению социальной, экономической и моральной эффективности организации. Фривольный подход к явлениям психологических факторов государственного управления может привести к противоречиям, трениям, конфликтам, текучести кадров и т.д. [7, с.56].

Обзор литературы

Управление любой командой или коллективом, а также организация групповой жизни тесно связаны с идентичными проблемами лидерства.

Лидерство представляет собой социально-психологическое воздействие, которое отдельный индивид оказывает на других людей, чтобы структурировать действия и отношения в группе [7, с.44]. Феномен лидерства в государственном управлении может быть идентичен феномену руководителя, но он может и конфликтовать с ним. В психологическом словаре мы находим следующее определение: «Лидерство в государственном управлении – отношение господства и подчинения, влияния и подражания в системе межличностных явлений в группе» [8, с.190].

В современном мире государственного управления существует две противоположные точки зрения на эту тему. Противники феминизации системы государственного управления считают, что существует особый «женский» способ мышления, который является уникальным и определяет детали и специфику принятия управленческих решений. К ним относятся Г. Келли, Э. Лейбенлуфт, Дж. Розенер. Однако, существует и мнение

сторонников феминизации государственного управления. Так, С. Таурис и С. Эпштейн отрицают существование такой специфики. Они не выявляют гендерных различий в эффективности принятия управленческих решений в рамках государственных структур, но рассматривают ситуационные особенности гендерных проявлений в ходе принятия управленческих решений: в одних ситуациях мужчины более эффективны, в других – женщины [13]. Таким образом, в ходе их исследований были установлены факты ситуативной эффективности лиц, имеющих гендерные различия.

Российский исследователь Н.В. Ходырева говорит: «что все первые женщины, задействованные в государственном управлении, объединялись в стилях создания управленческой команды и процессах принятия управленческих решений». Именно этот стиль управления, созданный первой волной феминизации государственного управления, делает современных мужчин-лидеров успешными. Вторая волна женщин-лидеров, пришедшая в государственные структуры, использовала уже иной алгоритм действий в принятии решений в сфере управления, работая с уникальной способностью женщин общаться и управлять совершенно другим способом, чем мужчины. По мнению Н.В. Ходыревой, они добились успеха, не вопреки тому, что некоторые человеческие качества всегда считались «женскими» и не приспособлены к лидерству, а благодаря им [11].

Традиционный взгляд на принятие гендерных решений в государственном управлении заключается в том, что женщины выбирают лидерство, основанное на личностных взаимоотношениях, потому что они по своей природе более эмоциональны, а мужчины сосредоточены на конкретной задаче, потому что они чаще характеризуются настойчивостью и решительностью в достижении поставленных целей.

В современной отечественной психологии существует предположение: «соответствующие характеристики не являются взаимоисключающими и доминирование той или иной ориентации на стратегию управления может быть отнесено только к одному полу, что определяется личными

характеристиками или ситуативным требованием, а не сексистскими характеристиками» [10, с. 53].

Эту мысль подтверждают результаты исследования с помощью теста Блейка-Моутона, которые проводились А.Е. Чириковой среди мужчин и женщин – руководителей государственных предприятий [12].

Результаты проведенных исследований показали, что «государственные управленцы-мужчины чаще всего выбирают агрессивный стиль руководства, считая, что лидер должен соответствовать таким критериям, как профессионализм, опыт, компетентность, изобретательность, ответственность, склонность к риску и скорость принятия решений. Управленцы-мужчины рассматривают свою деятельность как серию транзакций с подчиненными – с вознаграждением за оказанные услуги или наказанием за некачественную работу. В то же время они чаще используют силу, которую дает им их позиция – авторитарно превосходя своих подчиненных, благодаря чему подчиненные должны следовать исключительно приказам лидера» [12].

Женщины-управленцы на государственной службе более склонны придерживаться стиля руководства, основанного на поощрительных и эмпатийных стратегиях. Они более уязвимы для социального партнерства. Отношения с обычными подчиненными основаны на принципе сотрудничества и признании вклада каждого человека. Женщины-управленцы в государственной структуре управляют так, что подчиненные трансформируют свои личные интересы с учетом интересов группы. В стиле женского государственного менеджмента равное отношение наблюдается к мужчинам и женщинам, выполняющим одинаковую работу, а не к административным вмешательствам в жизнь и работу сотрудников.

В ситуациях, требующих принятия решения о наказании подчиненных, женщины-руководители часто используют метод морально-психологического давления, а не дисциплинарные и административные меры воздействия. Женщины, как правило, ищут оправдательные аргументы для

своих подчиненных, в том числе коллег, они склоняются к более подробному анализу ситуации и всестороннему обоснованию принимаемых ими решений и действий, связанных с этим процессом. Рассматривают больше вариантов решений, в основном ссылаясь на свою интуицию, в то время как мужчины чаще обращаются к формальной логике и рассматривают сложившуюся ситуацию с точки зрения преобладающих внешних условий.

По результатам проведенных исследований А.Е. Чирикова пришла к выводу, что «принимая во внимание стилистические особенности процесса принятия решений, следует отметить, что среди государственных управленцев-женщин существует более выраженная тенденция исказить объективные отношения, передавая их друг другу как объект знаний и действуя в рамках управленческой ситуации, которая чужда мужчинам. Среди последних есть тенденция к более объективному анализу реальной управленческой ситуации, ее трансформации, анализу дальнейшего пути развития и абстрагированию от своих мыслей и чувств» [12, с.77].

Результаты и обсуждение

Анализ научной литературы позволил выявить следующие факторы гендерных различий в управлении (рис. 1). Исходя из данных рис. 1, можно сказать, что мужчинам на управленческой должности присуща прямолинейность, рассудительность, а женщине напротив – гибкость, то есть женщина-управленец способна подстроиться под настроение в коллективе, найти подход к каждому сотруднику индивидуально; однако женщина склонна принимать решения на эмоциях, что может нанести вред организации. Несмотря на существующие положительные и отрицательные моменты, можно сказать, что факторы гендерных различий в управлении мужчины и женщины дополняют друг друга и способствуют устойчивому развитию организации.

В государственных структурах женщины-руководители часто принимают более обоснованные и осторожные решения, основанные на анализе множества вариантов дальнейшего развития событий. Мужчины

предпочитают полный тоталитарный контроль над той или иной ситуацией, они более уверенные, последовательные и настойчивые в достижении целей, подверженные самоанализу и независимости. В то же время действия женщин-руководителей направлены на перестройку сферы отношений, а мужчин – в область правил и норм [4].

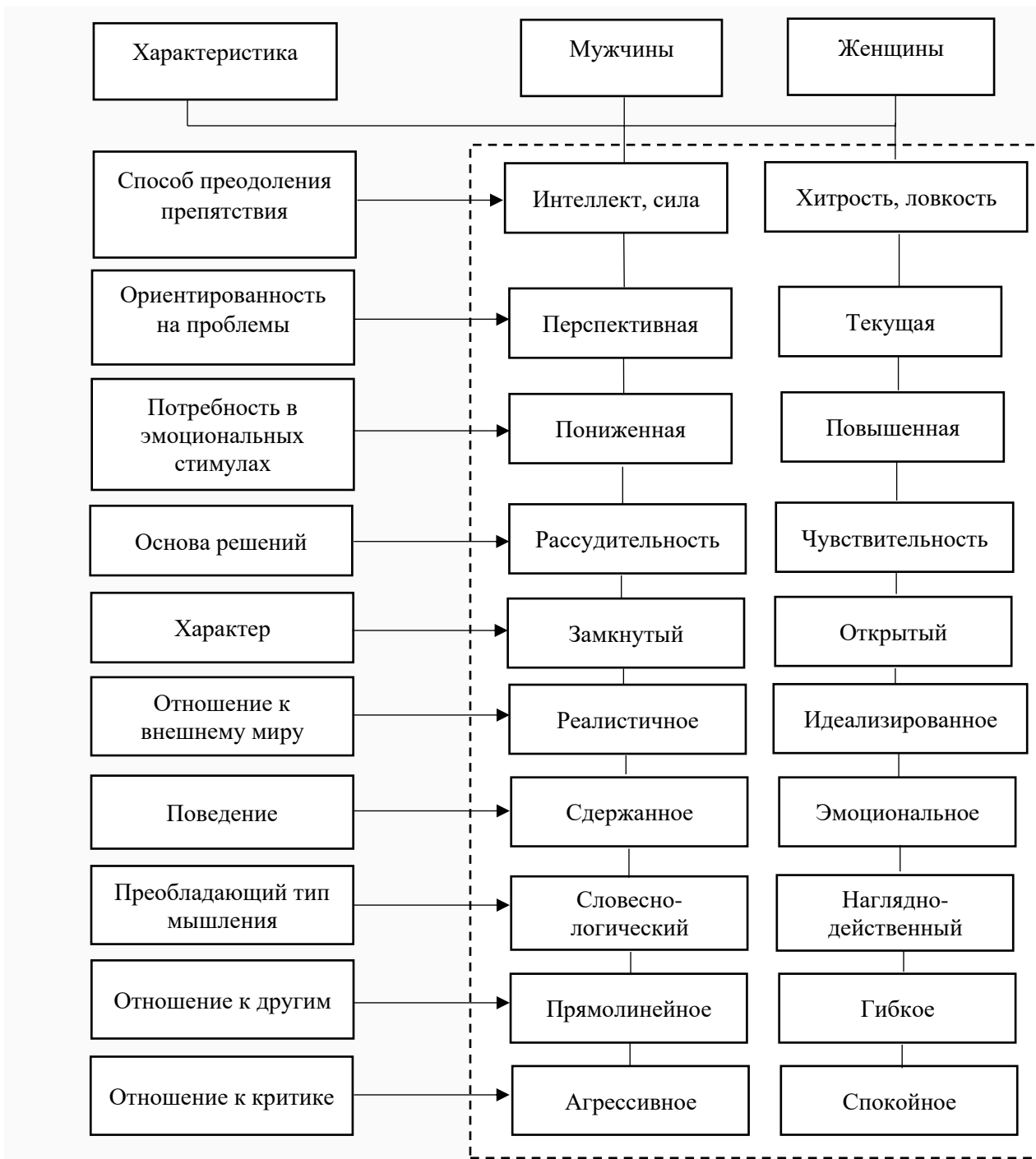


Рис.1. Факторы гендерных различий в управлении

Источник: составлено авторами на основе [3; 4; 9]

В современной психологии управления существует гипотеза: «в сознании современной женщины-руководителя на государственной службе доминирует постоянная конфронтация между «традиционно женской» и «традиционно мужской» системами ценностей» [7, с.18].

Согласно этой гипотезе, «женщины, которые принимают «традиционно мужскую» систему ценностей, более уверены в себе, имеют более высокий уровень самооценки и более сильную волю. Женщины-лидеры, которые не могли расстаться с «традиционно женской» системой ценностей, отличаются тем, что делают процесс принятия управленческих решений более тревожным, эмоциональным и склонны обвинять себя в неудачах, что делает женщину-менеджера менее успешной» [7, с.21].

По нашему мнению, эта гипотеза верна только в том, что женщина-руководитель в государственной структуре действительно постоянно сталкивается с необходимостью интегрироваться в концепцию управления, разработанную мужчинами и для мужчин [3].

Внимательное изучение исследований, подтверждающих либо опровергающих наше мнение по данному вопросу показало, что «по всему спектру критериев, которые позволяют респондентам преуспеть в карьере государственного управления, пять из девяти определенных критериев встречаются как у мужчин, так и у женщин – представителей той или иной группы государственных служащих. Относительно схожие характеристики государственных управленцев-женщин и мужчин – это способность действовать в конфликтных и рискованных ситуациях с одинаковой результативностью, постоянная готовность к динамичным изменениям ситуации, способность к принятию инноваций, способность эффективно использовать навыки и способности других людей, противостоять внутреннему и внешнему давлению и защищать свою позицию. Эти результаты показывают, что успешные модели управления используются в государственных структурах, которые, независимо от пола, имеют

психологический поведенческий репертуар, который характерен как для мужчин, так и для женщин».

Все это означает, что гендерные различия не являются основанием для определения эффективности управленца. В современном мире как мужчины, так и женщины имеют практически одинаковые психологические возможности для активного участия в управлении государственным сектором экономики [9].

Динамичное развитие феминизации всех уровней управления в XX-XXI столетии привлекли к себе внимание на международном и внутрироссийском политикуме.

В Декларации «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятой резолюцией Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций от 25 сентября 2015 г. № 70/1, предусматривается обеспечение к 2030 году всестороннего и эффективного участия женщин в принятии решений в политической, экономической и общественной сферах жизни общества [1].

Согласно исследованию, проведенному фондом «Thompson Reuters», в 2016 году в России 45% руководителей в государственном секторе экономики составляли женщины. Как показывает мировая практика, ведущая роль женщин в государственном управлении характерна для развивающихся стран. В ЕС и США ситуация противоположная – в среднем 20% занимают руководящие посты в государственном секторе. «Типичный портрет менеджера старшего звена в государственном секторе оставался стабильным на протяжении многих лет, в том числе в периоды «кризиса и посткризиса»: мужчине около 40 лет, женщин среди руководителей государственного сектора традиционно меньше [2].

Однако, последнее время ситуация динамично изменяется. В октябре 2019 года в Сочи состоялась международная конференция «Действия по расширению участия женщин в процессах принятия общественных и политических решений». Конференция проходила в рамках совместного

проекта Совета Европы, Уполномоченного по правам человека в РФ, Минтруда и Минюста России по сотрудничеству в области реализации Национальной стратегии действий Российской Федерации в интересах женщин в 2017–2022 годах [6].

В рамках проведенной конференции был отмечен факт феминизирования Российского государственного менеджмента и политикума. «Следует отметить, что государственная служба в Российской Федерации значительно феминизирована: 72% государственных служащих – женщины», – сказал заместитель министра труда Российской Федерации А.В. Вовченко на конференции «Действия по расширению участия женщин в процессах принятия общественных и политических решений». Тенденция гендерного распределения руководящих государственных должностей такова, что на высших должностях работают только 40% женщин, на главных – 56%, на ведущих – 67%, то есть чем ниже должностной уровень, тем больше там работает женщин. В 2019 году в Российской Федерации зарегистрировано 59 партий, и только семь из них возглавили женщины», – привел данные замминистра». Кроме того, уточнил А.В. Вовченко: «российские женщины традиционно более широко вовлечены в общественно-полезную деятельность через общественные движения и организации» [9].

Таким образом, к основным гендерным различиям в стилях принятия решений руководителями относят следующие:

– женщины выбирают лидерство, основанное на личностных взаимоотношениях, поскольку они по своей природе более эмоциональны, а мужчины сосредоточены на конкретной задаче, потому что они чаще характеризуются настойчивостью и решительностью в достижении поставленных целей;

– женщины-управленцы в государственных организациях более склонны придерживаться стиля руководства, основанного на поощрительных и эмпатийных стратегиях. Они более уязвимы для социального партнерства,

где отношения с обычными подчиненными основаны на принципе сотрудничества и признании вклада каждого человека.

– мужчины чаще всего выбирают агрессивный стиль руководства, считая, что лидер должен соответствовать таким критериям, как профессионализм, опыт, компетентность, изобретательность, ответственность, склонность к риску и скорость принятия решений;

– в ситуациях, требующих принятия решения о наказании подчиненных, женщины-руководители часто используют метод морально-психологического давления, а не дисциплинарные и административные меры воздействия в отличие от мужчин.

Заключение

1. Рассмотренные в статье существующие на данный момент научные разработки и исследовательские материалы в области обоснования гендерных различий в стилях принятия решений позволяют сделать обоснованный вывод, что успешное управление государственной структурой и принятие успешных и взвешенных руководящих решений в области управления государственными организациями не зависит от пола, а зависит от реальной социально-экономической ситуации в организации.

2. Выбор антикризисных стратегий руководства в государственном секторе является практически идентичным и не зависит от гендерных признаков руководителя. Однако, существует гендерная специфика в технических деталях антикризисного руководства. Женщины - руководители уделяют больше внимания «кадровому фактору», демонстрируя четкую патерналистскую ориентацию на своих сотрудников. Различия в стилях лидерства между мужчинами и женщинами проявляются, прежде всего, в более активном участии женщин-лидеров при создании комбинированных стратегий, объединяющих различные модели управления. Руководители-мужчины, как правило, останавливают свой выбор в пользу одной, определенной модели управления и не смешивают ее с другими типами управленческих технологий.

Таким образом, в российских государственных структурах XIX века с меньшей вероятностью будут использоваться существующие гендерные стереотипы, что подразумевает распространение эгалитарного управления в государственном секторе управления, где мужчины и женщины будут занимать сбалансированные позиции, если последним удастся преодолеть свои собственные стереотипы в гендерных вопросах.

Литература

1. Генеральная ассамблея ООН. Декларация от 25 сентября 2015 года. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420355765> (дата обращения: 23.02.2021).
2. Женщины рассказали Thomson Reuters о дискриминации в российском бизнесе [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/08/03/2018/5a9e622c9a79476117554c34> (дата обращения: 12.02.2021).
3. Ильиных С.А. Комплексная гендерная методология исследования: поверх дисциплинарных границ // ВЭПС. 2013. №3. С.201-206.
4. Квятковская М.Д. Гендерные аспекты принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени // Организационная психология. 2015. №2. С.139-154.
5. Конференция «Действия по расширению участия женщин в процессах принятия общественных и политических решений» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/events/1276> (дата обращения: 04.02.2021).
6. Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017-2022 годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/8/5> (дата обращения: 10.02.2021).
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: учеб пособие. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

8. Психологический словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. 494 с.
9. Тарханова Е.С. Исследование гендерных различий в управленческой сфере // Наука. Общество. Государство. 2017. №2 (18). С.156-163.
10. Турецкая Г. Социально-психологические типы деловой активности женщин: кандидат псих. наук: 19.00.05. М., 1999. 181 с.
11. Ходырева Н.В. Гендерные аспекты профессиональной деятельности. Издательский Центр «Академия», 2010.
12. Чирикова А.Е. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний // Социологические исследования. 2003. № 1. С. 73-82.
13. Nieva V.F., Gutek B A. Women and Work. A Psychological Perspective. N.Y., 1982; Powell G.N., Maniero LA. Gross-Current in the River of Time Conceptualizing the Complexities of Women's Career // Journal of Management. 1992. V. 18.

References

1. General'naya assambleya OON. Deklaraciya ot 25 sentyabrya 2015 goda. Preobrazovanie nashego mira: Povestka dnya v oblasti ustojchivogo razvitiya na period do 2030 goda [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://docs.cntd.ru/document/420355765> (data obrashcheniya: 23.02.2021).
2. ZHenshchiny rasskazali Thomson Reuters o diskriminacii v rossijskom biznese [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.rbc.ru/economics/08/03/2018/5a9e622c9a79476117554c34> (data obrashcheniya: 12.02.2021).
3. Il'inyh S.A. Kompleksnaya gendernaya metodologiya issledovaniya: poverh disciplinarnyh granic // VEPS. 2013. №3. S.201-206.
4. Kvyatkovskaya M.D. Gendernye aspekty prinyatiya reshenij rukovoditelyami v situacii nekhvatki vremeni // Organizacionnaya psihologiya. 2015. №2. S.139-154.

5. Konferenciya «Dejstviya po rasshireniyu uchastiya zhenshchin v processah prinyatiya obshchestvennyh i politicheskikh reshenij» [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://mintrud.gov.ru/events/1276> (data obrashcheniya: 04.02.2021).

6. Nacional'naya strategiya dejstvij v interesah zhenshchin na 2017-2022 gody [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/8/5> (data obrashcheniya: 10.02.2021).

7. Orban-Lembrik L. E. Psihologiya upravleniya: ucheb posobie. K.: Akademvidav, 2003. 568 s.

8. Psihologicheskij slovar' / Pod obshch. red. A. V. Petrovskogo, M.G. YArashevskogo. M.: Politizdat, 1990. 494 s.

9. Tarhanova E.S. Issledovanie gendernyh razlichij v upravlencheskoj sfere // Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo. 2017. №2 (18). S.156-163.

10. Tureckaya G. Social'no-psihologicheskie tipy delovoj aktivnosti zhenshchin: kandidat psih. nauk: 19.00.05. M., 1999. 181 s.

11. Hodyreva N.V. Gendernye aspekty professional'noj deyatel'nosti. Izdatel'skij Centr «Akademiya», 2010.

12. CHirikova A.E. ZHenshchina i muzhchina kak top-menedzhery rossijskih kompanij // Sociologicheskie issledovaniya. 2003. № 1. S. 73-82.

13. Nieva V.F., Gutek V A. Women and Work. A Psychological Perspective. N.Y., 1982; Powell G.N., Maniero LA. Gross-Current in the River of Time Conceptualizing the Complexities of Women's Career // Journal of Management. 1992. V. 18.

УДК 339.138

**ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА СТРУКТУРУ ПОТРЕБЛЕНИЯ
ПОКУПАТЕЛЕЙ ОНЛАЙН-СУПЕРМАРКЕТОВ И МАГАЗИНОВ
ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ**

*Ли Цзясинь, студент, Казанский приволжский федеральный
университет, г. Казань, Россия*

*Кашибразиев Р.В., доктор экономических наук, профессор, Казанский
приволжский федеральный университет, г. Казань, Россия*

Аннотация. В статье исследуются факторы и процессы изменения структуры потребления товаров покупателями в условиях пандемии COVID-19. В качестве базы исследования использована внутренняя статистика онлайн-супермаркета Bridgestone и сети продовольственных магазинов шаговой доступности «Ближний». Авторами обобщаются данные касательно изменений пищевого потребления и спроса на продукты питания в России и мире, описываются причины этих изменений. Данные сопоставляются для получения более полной картины с целью выявления закономерностей и осмысления частных особенностей статистики, определения процессов и факторов, влияющих на пандемический продовольственный спрос в секторе В2С. Сравнение данных в магазине шаговой доступности и онлайн-супермаркете в полной мере отражает разницу в предпочтениях для старшего поколения (45-80 лет) – 72 % покупателей сети магазинов шаговой доступности «Ближний»; молодых людей и подростков (16 - 50 лет) – 89% покупателей онлайн-супермаркета «Bringstone». Отмечается бурный рост продаж всех групп продуктов в исследуемых магазинах в период первой

волны пандемии. По мере широкого распространения достоверной информации о COVID-19 спрос на продукты длительного хранения снижается. При этом возрастает интерес к продуктам, которые относят к категории здорового питания, экопродуктам и продуктам в экологичной упаковке, а также увеличивается спрос на средства гигиены и санитарии. В заключении делаются выводы о влиянии пандемии на спрос, определяются наиболее значимые факторы и процессы, прогнозируется дальнейшее развитие ситуации в связи с ожидаемой четвертой пандемической волной, которая предположительно будет вызвана индийским штаммом Cars-COV-2.

Ключевые слова: пандемия COVID-19, потребительский спрос, магазин шаговой доступности, онлайн-супермаркет, продукты питания.

THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE CONSUMPTION STRUCTURE OF ONLINE SUPERMARKETS AND CONVENIENCE STORES

Li Jiaxin, student, Kazan Volga Federal University, Kazan, Russia

*Kashbraziev R.V., Doctor of Economics, Professor, Kazan Volga Federal
University, Kazan, Russia*

Abstract. The article examines the factors and processes of changing the structure of consumer goods consumption in the context of the COVID-19 pandemic. The internal statistics of the online supermarket Bridgestone and the chain of grocery stores within walking distance of «Near» were used as the basis of the study. The authors summarize the data on changes in food consumption and demand for food in Russia and the world, and describe the reasons for these changes. The data are compared to obtain a more complete picture in order to identify patterns and understand particular features of statistics, identify processes and factors affecting pandemic food demand in the B2C sector. Comparison of data in a walking distance store and an online supermarket fully reflects the difference in preferences

for the older generation (45-80 years old) – 72% of buyers of the chain of shops within walking distance of «Near»; young people and teenagers (16-50 years old) – 89% of buyers of the online supermarket «Bringstone». There has been a rapid growth in sales of all product groups in the studied stores during the first wave of the pandemic. As reliable information about COVID-19 is widely disseminated, the demand for long-term storage products is decreasing. At the same time, there is an increasing interest in products that are classified as healthy food, eco-products and products in eco-friendly packaging, as well as an increasing demand for hygiene and sanitation products. In conclusion, conclusions are drawn about the impact of the pandemic on demand, the most significant factors and processes are determined, and further development of the situation is predicted in connection with the expected fourth pandemic wave, which is expected to be caused by the Indian strain Cars-COV-2.

Keywords: COVID-19 pandemic, consumer demand, convenience store, online supermarket, food.

JEL classification: D91, L17, L67, P42.

Для цитирования: *Ли Цзясинь, Кашибразиев Р.В. Влияние пандемии COVID-19 на структуру потребления покупателей онлайн-супермаркетов и магазинов шаговой доступности // Прогрессивная экономика. 2021. №3. 20-34.*

Введение

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на потребительский спрос, изменила структуру различных социальных и возрастных потребительских групп в России. Известно, что на спрос в розничной торговле продуктов питания влияет множество разнообразных социальных и экономических факторов и процессов, значительная часть которых с 2020 года

в России и других странах обусловлена пандемией, а также высокой вероятностью развития рецессии на фоне её затяжного характера.

По мнению J.A.L. Cranfield, пандемия COVID-19 является «беспрецедентный эпизодом, произошедшим за последние 100 лет человеческой истории», который коренным образом отличается от других непредсказуемых катастрофических событий, если рассматривать его с позиции последствий для здоровья и экономического эффекта. Это связано с тем, что в большинстве стран приняты уникальные для мировой истории чрезвычайные меры сдерживания, такие как полная изоляция населения в жилище [6]. Подобный масштаб открывает возможность для исследования факторов и процессов, влияющих на пищевое поведение людей, спрос в продовольственном ритейле.

Во всём мире проводятся исследования, которые изучают пищевое поведение в период пандемии, а также спрос на различные продукты питания (C. Russo, M. Simeone, E. Demartini, etc.) [11]. Во многих исследованиях отмечается, что пандемия, характеризующаяся периодом самоизоляции, существенно поменяла пищевое поведение людей, результате чего изменился спрос на продукты питания (A. Knüppel, etc.) [7].

В настоящей статье произведена попытка обобщить наиболее интересные для продовольственного ритейла исследования о пищевом поведении и спросе на продукты питания; осуществить сравнительный анализ некоторых данных сети магазинов шаговой доступности «Ближний», а также онлайн-гипермаркета «Bringston» и дать представление о процессах влияния пандемии на структуру потребления в российском продовольственном ритейле. На основании данных сравнительного анализа определить общие и частные закономерности, влияние на спрос тех или иных факторов и процессов.

Обзор литературы

Большинство исследований, связанных с проблематикой спроса на продукты питания, посвящены изменению пищевого поведения в период

пандемии COVID-19. Данные работы в основном сосредоточены на сегментировании потребителей и выявлении доминирующих психологических факторов, определяющих изменение пищевого поведения, базисом которых являются опросы потребителей.

Сопоставление данных, представленных в трудах различных авторов, с результатами данного исследования, позволят выявить общие закономерности. Например, группа испанских исследователей (E. Romeo-Arroyo, M. Mora, L. Vasquez-Araujo) применили иерархический кластерный анализ для изучения изменений пищевого поведения с целью сегментирования испанских потребителей, где было выявлено три потребительских сегмента:

- мало вовлечены в приготовление пищи;
- озабочены своим здоровьем (правильное питание);
- игнорируют угрозу для здоровья.

Для каждой из групп были характерны различные изменения в потреблении [10]. Закономерно, что каждый из кластеров вполне определенным образом оказывал влияние на общую картину пандемического спроса. Причем основной тенденцией стало общее увеличение количества потребляемой пищи.

Полученные результаты коррелируют с масштабным итальянским исследованием группы под руководством L. Di Renzo. Группа итальянских исследователей обнаружила, что большинство респондентов под влиянием, депрессии, ипохондрии, тревоги и стрессов, обусловленных пандемией, были склонны увеличивать потребление пищи. По мнению опроса, это позволяло респондентам чувствовать себя лучше. Также в ходе исследования была выявлена зависимость между возрастом и способностью контролировать питание. Так, возраст оказался обратно пропорционален возможностям контроля пищевого поведения [9].

Такая зависимость подтверждает данные российского исследования геродиетических предпочтений в трудах Н.Ю. Рубан, И.Ю. Резниченко [3]. Для людей молодого возраста и подростков отмечается отказ от детерминанты

сенсорной привлекательности и фокус на выборе здоровых продуктов с контролируемым потреблением, что репрезентативно отражено в популяционном исследовании детерминант выбора пищевых продуктов среди учащихся средних школ, проведенном польскими авторами D. Głąbska, D. Skolmowska, D. Guzek [8].

Проведенный анализ источниковых данных свидетельствует о том, что основными факторами, повлиявшими на изменение продовольственного спроса, стали: режим самоизоляции, страх перед перспективами масштабного экономического кризиса и его последствий (в ряде случаев, конспирологическими теориями о продовольственном кризисе и неминуемом голоде), повышенный интерес к здоровому питанию и укреплению иммунитета через пищу, а также снижение доходов в связи с экономическим влиянием пандемии COVID-19.

Указанные факторы в значительной степени характерны и для России. Например, А.Я Бурдяк в своем исследовании пандемической модели потребления товаров и услуг обращает внимание на то, что одним из наиболее существенных факторов изменения поведения потребителей стало снижение реальных денежных доходов населения на 3,5%. Все это под влиянием режима самоизоляции привело к общему снижению потребления услуг приблизительно на 39% до уровня 2016 года и росту расходов на продовольствие [1].

Наиболее полная классификация факторов, детерминирующих процессы изменения пищевого поведения, а соответственно и потребительский выбор в розничной торговле продовольствием, представлена в исследовании потребительского выбора продуктов питания, проведенном А.Ю Неделько, О.А. Третьяком и А.Ю. Лавровой, к которым можно отнести следующие факторы: стресс, мотивация, отношение к продуктам, давление общества, знания [2]. Аналогичные процессы, предполагающие рост спроса на продукты питания, отмечаются в исследовании интернет-ресурса Price.ru (входит в холдинг S8 Capital), который опубликовал схожие данные о том,

какие продукты находились в фокусе внимания российских потребителей весной 2020 года.

Материалы и методы исследования

Для определения доминирующих факторов, в значительной степени определяющих спрос на продукты питания в условиях пандемии COVID-19, был использован статистический анализ продаж продуктов питания в соотношении со значимыми социальными и психологическими факторами, такими как пандемические волны, сообщения о количестве заболевших.

В качестве базы исследования использована внутренняя статистика онлайн-супермаркета Bridgestone и сети продовольственных магазинов шаговой доступности «Ближний».

Для удобства были использованы категории продуктов, фигурирующие в исследовании Nielsen, (опубликованные 18 марта 2020 года): крупы, замороженная продукция, макаронные изделия, влажные салфетки, мыло, каши и сухие завтраки, супы быстрого приготовления, чай, средства, для чистки дома, туалетная бумага [4]. Данный перечень был пополнен, значимыми, на наш взгляд, категориями, такими как: товары брендов, позиционирующих себя как «здоровое питание», товары в эко упаковке, мясные и овощные консервы, алкоголь, табачные изделия.

Методы исследования, использованные при написании статьи: обобщение, абстрактно-логические умозаключение, статистический анализ, контент-анализ доступных научных и публицистических источников.

Результаты и обсуждения

Чтобы упростить и сделать данные более демонстративными, они будут представлены в виде относительных величин к эпидемическому уровню от уровня продаж в аналогичный период 2019 года. Представляются данные в период первой волны и в период второй волны COVID-19 по отношению к аналогичному периоду. Количество выявленных случаев заражения COVID-19 в России с 06.03.2020 по 09.07.2020 представлено на рис.1.

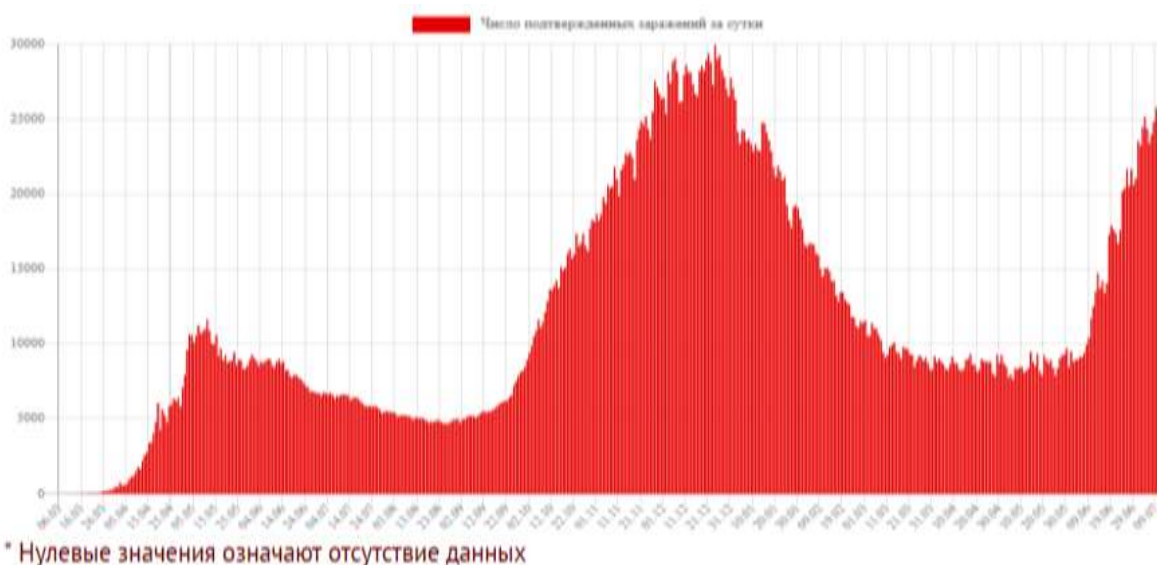


Рис.1. График выявленных случаев заражения COVID-19 в России за сутки

Источник: составлено авторами на основе [5]

Данные роста продаж во время первой волны COVID-19 22.03.2020 по 25.08.2020 представлены на рис.2.

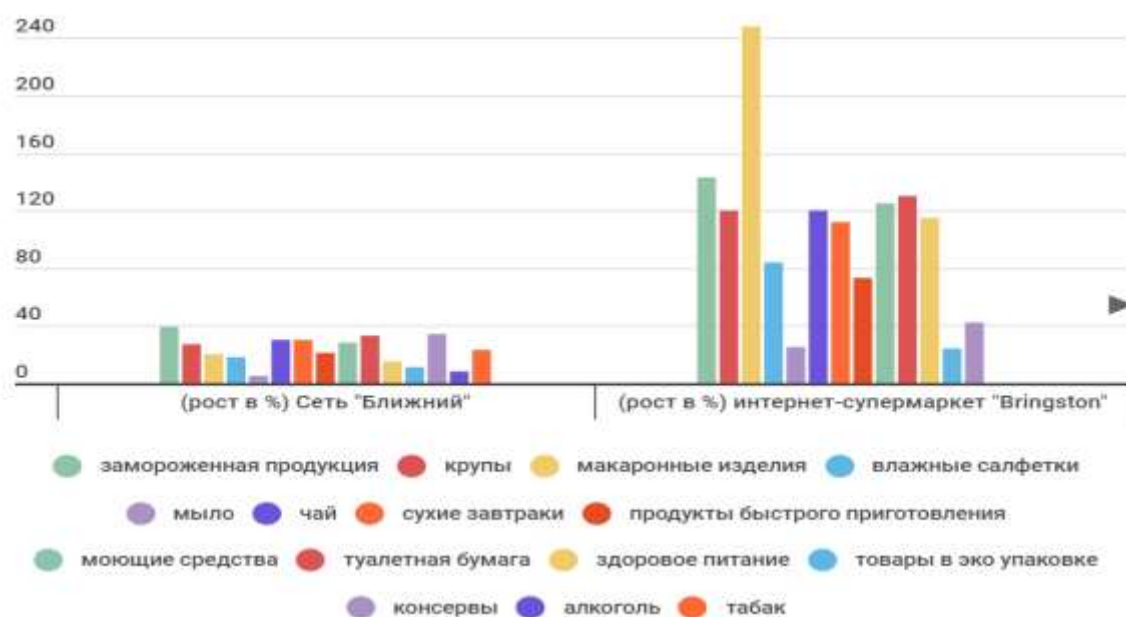


Рис.2. Рост продаж в сети магазинов шаговой доступности «Ближний» и интернет-супермаркете «Bridgestone» в период первой волны COVID-19 по отношению к аналогичному периоду 2019 года

Источник: составлено авторами на основе [4]

Таким образом, наблюдается рост продаж в сети магазинов шаговой доступности «Ближний» по сравнению с аналогичным периодом 2019 года: замороженная продукция – на 39,4%; крупы – на 27,6%; макаронные изделия – на 20,2%; влажные салфетки – на 18,5%; мыло – на 5,0%; чай – на 10%; сухие завтраки – на 30,4 %; супы, пюре и лапша быстрого приготовления – на 21,0%; моющие и чистящие средства для дома – на 28,5%; туалетная бумага – на 33,3 %; здоровое питание – на 15,6%; товары в эко упаковке – на 11,3%; мясные и овощные консервы – на 34,3%; алкоголь – на 8,3%; табачные изделия – на 23%.

Вместе с тем в онлайн-супермаркете «Bringstone» можно отметить существенный рост продаж по сравнению с 2019 годом на такие группы товаров: замороженная продукция – на 143,1%; крупы – на 120,6%; макаронные изделия – на 248,4%; влажные салфетки – на 84,5%; мыло – на 25,0%; чай – на 123%; сухие завтраки на – на 112,6 %; супы, пюре и лапша быстрого приготовления – на 73,2%; моющие и чистящие средства для дома – на 125%; туалетная бумага – на 130,5 %; здоровое питание – на 115,6%; товары в эко упаковке – на 24,8%; мясные и овощные консервы – на 42,3%.

Данные роста продаж во время второй волны COVID-19 с 02.10.2020 по 01.03.2021 (согласно данным coronavirus-monitor.info) представлены на рис.3.

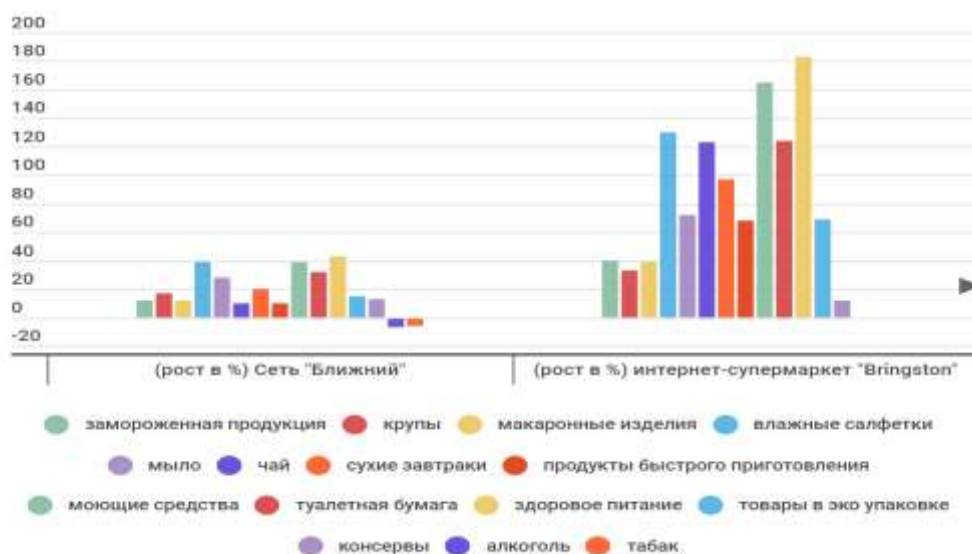


Рис.3. Рост продаж в сети магазинов шаговой доступности «Ближний» и интернет-супермаркете «Bringstone» в период второй волны

Источник: составлено авторами на основе [4]

Таким образом, наблюдается рост продаж в сети магазинов шаговой доступности «Ближний» рост по сравнению с аналогичным периодом 2019-2020 года на такие группы товаров: замороженная продукция – на 12,4%; крупы – на 17,2%; макаронные изделия – на 12,7 %; влажные салфетки – на 39,4 %; мыло – на 28,1%; чай – на 10,3 %; сухие завтраки – на 20,3%; супы, пюре и лапша быстрого приготовления – на 10,4%; моющие и чистящие средства для дома – на 39,8%; туалетная бумага – на 32,1 %; здоровое питание – на 43,1%; товары в эко упаковке – на 15,9%; мясные и овощные консервы – на 13,6%. Также стоит отметить снижение продаж на алкоголь – на 6,8%; табачные изделия – на 5%.

В отношении онлайн-супермаркета «Bringstone» рост по сравнению с аналогичным периодом наблюдается на следующие товары: замороженная продукция – на 40,1%; крупы – на 33,6%; макаронные изделия – на 39,1%; влажные салфетки – на 130,4 %; мыло – на 72,0%; чай – на 123,2%; сухие завтраки на – на 97,6 %; супы, пюре и лапша быстрого приготовления – на 68,2%; моющие и чистящие средства для дома – на 165,6%; туалетная бумага – на 124,5 %; здоровое питание – на 183,6%; товары в эко упаковке – на 69,3%; мясные и овощные консервы – на 12,3%.

Данные по другим товарным группам менее демонстративны и укладываются в пределы ежегодных колебаний без значительных пиков. Сравнение данных в магазине шаговой доступности и онлайн-супермаркете в полной мере отражает разницу в предпочтениях для старшего поколения (45-80 лет) – 72 % покупателей сети магазинов шаговой доступности «Ближний»; молодых людей и подростков (16 - 50 лет) – 89% покупателей онлайн-супермаркета «Bringstone».

Данные, полученные в результате анализа сети «Ближний», за первую волну демонстрируют, что ведущим фактором для этой категории покупателей были слухи о катастрофическом развитии пандемии, скором продовольственном кризисе и предельно жестком карантине.

Судя по данным, полученным путем анализа онлайн-супермаркета «Bringstone», на первом этапе пандемии «конспирологический» стресс-фактор повлиял также на более молодую аудиторию, о чем свидетельствует значительный рост продаж таких продуктов, как замороженная продукция — на 143,1%, крупы — на 120,6%, макаронные изделия — на 248,4%, однако наряду с этим отмечается смещение фокуса внимания на товары, связанные с гигиеной и здоровьем, а также на группу товаров здорового питания. Пик интереса к этой продукции пришелся на вторую волну. Данные продукты можно объединить в термин «товары панического спроса».

Характерно также изменение спроса на алкоголь и табачные изделия. В начале пандемии появлялись нерепрезентативные данные о том, что курение и алкоголь снижают вероятность заболевания COVID-19 – спрос на алкоголь и табак увеличивался. В период второй волны COVID-19, когда информация о возможном снижении риска заражения при употреблении табака и алкоголя была опровергнута, обе категории показали снижение: алкоголь – на 5%, табачные изделия – на 6,8%.

Следует также отметить, что бурный рост продаж всех групп продуктов в онлайн-супермаркете обусловлен общими тенденциями, а в первую волну также подкреплен режимом самоизоляции. Страх социального взаимодействия и тревога в отношении малоизвестного заболевания провоцировал московских потребителей избегать магазинов и заказывать онлайн.

При сравнении данных с результатами исследования Nielsen [10] очевидно сходство полученных результатов по выделенным товарным категориям в первый месяц пандемии. Из этого можно с высокой вероятностью предположить, что именно панические настроения первых месяцев пандемии стали основной причиной ажиотажного спроса на продукты длительного хранения. Распространение информации об относительно легком течении инфекции у людей молодого возраста в СМИ и на сайте ВОЗ, в

частности, изменили общественные представления о наиболее значимых товарах уже ко второй волне.

Несмотря на большое количество смертей и заболевших во время второй волны, приобретение продуктов из группы «товаров панического спроса» во вторую волну было значительно меньше. Это можно объяснить распространением достоверной информации об инфекции и формированием более достоверных представлений относительно экономических и социальных последствиях пандемии COVID-19.

Заключение

1. Наиболее значимыми факторами, влияющими на спрос в период пандемии, являются внутренние (стресс, мотивация, отношение к продуктам, давление общества, знания, согласно классификации А.Ю. Неделько, О.А. Третьяк, А.Ю. Лавровой), поскольку рост спроса на продукты не был обусловлен значительным изменением внешних факторов, а именно: среды упаковки и цены (исключение составляют продукты в экопарковке, хотя, первичным, в данном случае, также является внутренний фактор).

2. В период недостатка информации об инфекции отмечался значительный рост группы «товаров панического спроса», который был обусловлен конспирологическими слухами и представлениями, а также паническими настроениями, провоцирующими создание запасов на случай продовольственного кризиса.

3. По мере широкого распространения достоверной информации о COVID-19 спрос на продукты длительного хранения снижается. При этом возрастает интерес к продуктам, которые относят к категории здорового питания, экопродуктам и продуктам в экологичной упаковке, а также увеличивается спрос на средства гигиены и санитарии.

4. Тенденции в изменении пищевого поведения и спроса на продукты питания и сопутствующие товары, начатые в период изоляции, продолжают после его завершения. Изменения затрагивают лишь товары «панического спроса», интерес к которым снижается.

Обобщая изложенное выше, можно прогнозировать, что существующие тенденции будут сохраняться в будущих пандемических волнах. Также можно прогнозировать рост «панического спроса» при появлении неизвестных штаммов, росте смертности, введении новых режимов самоизоляции.

Литература

1. Бурдяк А.Я. потребление товаров и услуг в 2020 г. пандемическая модель // Экономическое развитие России. 2021. №2. Т. 28. С. 65-68.
2. Неделько А.Ю., Третьяк А.О., Лаврова А.Ю. Потребительский выбор продуктов питания: факторы, текущее состояние и ожидаемые изменения // Российский журнал менеджмента. 2020. № 18 (4). С. 605–642.
3. Рубан Н.Ю., Резниченко И.Ю. Особенности предпочтений людей пожилого и старческого возраста при формировании рациона // Техника и технология пищевых производств. 2020. №1. Т.50. С. 176–184.
4. Состав потребительской корзины россиянина в условиях пандемии [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://adindex.ru/news/researches/2020/03/18/280199.phtml> (дата обращения: 04.01.2021).
5. Статистика заражений коронавирусом COVID-19 в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://coronavirus-monitor.info/country/russia/> (дата обращения: 11.01.2020).
6. Cranfield J. A.L. Framing consumer food demand responses in a viral pandemic // Canadian Journal of Agricultural Economics / Revue canadienne d'agroeconomie. 2020. Vol.68. P.151-156.
7. Knüppel A. Diet, lifestyle, and livelihoods during coronavirus disease 2019 (COVID-19)–related lockdowns and the value of web-based nutrition studies // American Journal of Clinical Nutrition. 2021. Vol. 113(6). P.1-2.
8. Głabska D., Skolmowska D., Guzek D. Population-Based Study of the Changes in the Food Choice Determinants of Secondary School Students: Polish

Adolescents' COVID-19 Experience (PLACE-19) Study // *Nutrients*. 2020. No 12(9). P. 2640.

9. Renzo L. Di., Gualtieri P., etc. Psychological Aspects and Eating Habits during COVID-19 Home Confinement: Results of EHLC-COVID-19 Italian Online Survey // *Nutrients*. 2020. 12 p.

10. Romeo-Arroyo E., Mora M., Vasquez-Araujo L. Consumer behavior in confinement times: Food choice and cooking attitudes in Spain // *Int J Gastron Food Sci*. 2020. No 21: 100226.

11. Russo C., Simeone M., Demartini E., etc. Psychological pressure and changes in food consumption: the effect of COVID-19 crisis // *Heliyon*. 2021. No 7(2). P.1-12.

References

1. Burdyak A.YA. potreblenie tovarov i uslug v 2020 g. pandemicheskaya model' // *Ekonomicheskoe razvitie Rossii*. 2021. №2. T. 28. S. 65-68.

2. Nedel'ko A.YU., Tret'yak A.O., Lavrova A.YU. Potrebitel'skij vybor produktov pitaniya: faktory, tekushchee sostoyanie i ozhidaemye izmeneniya // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2020. № 18 (4). S. 605–642.

3. Ruban N.YU., Reznichenko I.YU. Osobennosti predpochtenij lyudej pozhilogo i starcheskogo vozrasta pri formirovanii raciona // *Tekhnika i tekhnologiya pishchevyh proizvodstv*. 2020. №1. T.50. S. 176–184.

4. Sostav potrebitel'skoj korziny rossiyanina v usloviyah pandemii [elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://adindex.ru/news/researches/2020/03/18/280199.phtml> (data obrashcheniya: 04.01.2021).

5. Statistika zarazhenij koronavirusom COVID-19 v Rossii [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://coronavirus-monitor.info/country/russia/> (data obrashcheniya: 11.01.2020).

6. Cranfield J. A.L. Framing consumer food demand responses in a viral pandemic // *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*. 2020. Vol.68. P.151-156.

7. Knüppel A. Diet, lifestyle, and livelihoods during coronavirus disease 2019 (COVID-19)–related lockdowns and the value of web-based nutrition studies // *American Journal of Clinical Nutrition*. 2021. Vol. 113(6). P.1-2.

8. Głąbska D., Skolmowska D., Guzek D. Population-Based Study of the Changes in the Food Choice Determinants of Secondary School Students: Polish Adolescents' COVID-19 Experience (PLACE-19) Study // *Nutrients*. 2020. No 12(9). P. 2640.

9. Renzo L. Di., Gualtieri P., etc. Psychological Aspects and Eating Habits during COVID-19 Home Confinement: Results of EHLC-COVID-19 Italian Online Survey // *Nutrients*. 2020. 12 p.

10. Romeo-Arroyo E., Mora M., Vasquez-Araujo L. Consumer behavior in confinement times: Food choice and cooking attitudes in Spain // *Int J Gastron Food Sci*. 2020. No 21: 100226.

11. Russo C., Simeone M., Demartini E., etc. Psychological pressure and changes in food consumption: the effect of COVID-19 crisis // *Heliyon*. 2021. No 7(2). P.1-12.

DOI: 10.54861/27131211_2021_3_35

УДК 658.336:004.85

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

*Черемушкин Д.Н., управляющий партнер ООО
«Кселиус Трейдинг», г. Москва, Россия*

Аннотация. В российской практике цифровые технологии внедряются в бизнес-процессы фрагментарно, и область применения цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами на сегодняшний день находится на стадии зарождения. В данной статье содержится описание исторического развития термина «цифровая экономика» с момента его введения в научный оборот в 1995 году и до сегодняшнего дня. На протяжении этого времени определение данного понятия прошло путь от обозначения интернет-экономики до характеристики новой экономики, отражающей ее ориентацию на интенсивное развитие информационно-коммуникационных технологий и сетевого взаимодействия людей. Раскрываются этапы перехода к цифровой экономике, выделяемые отечественными и зарубежными учеными. По мнению автора, значимость цифровых технологий, обусловленная их ролью в менеджменте организаций, состоит в повышении эффективности управления персоналом и использования трудовых ресурсов. В статье рассмотрена система мотивации персонала и факторы, влияющие на организацию грамотного управления трудовой деятельности. Выявлено, что цифровые технологии применяются в трех ключевых направлениях управления человеческими ресурсами, включая формирование персонала организации, использование человеческих ресурсов в организации, развитие персонала организации.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, автоматизация, цифровая трансформация, новая экономика.

**DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF PERSONNEL
MANAGEMENT: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL
FOUNDATIONS**

*Cheremushkin D.N., Managing Partner of LLC
Xelius Trading, Moscow, Russia*

Abstract. In Russian practice, digital technologies are introduced into business processes in fragments, and the field of application of digital technologies in human resource management is currently at the nascent stage. This article describes the historical development of the term "digital economy" from the moment of its introduction into scientific circulation in 1995 to the present day. During this time, the definition of this concept has gone from the designation of the Internet economy to the characteristics of the new economy, reflecting its focus on the intensive development of information and communication technologies and networking of people. The stages of transition to the digital economy identified by domestic and foreign scientists are revealed. According to the author, the importance of digital technologies, due to their role in the management of organizations, is to increase the efficiency of personnel management and the use of labor resources. The article considers the system of personnel motivation and factors influencing the organization of competent management of labor activity. It is revealed that digital technologies are used in three key areas of human resource management, including the formation of the organization's personnel, the use of human resources in the organization, and the development of the organization's personnel.

Keywords: digital economy, digitalization, automation, digital transformation, new economy.

JEL classification: M12, M15, M51.

Для цитирования: Черемушкин Д.Н. *Цифровые технологии в сфере управления персоналом: теоретико-методологические основы* // Прогрессивная экономика. 2021. №3. 35-50.

Введение

Термин «цифровая экономика» впервые встречается в научной литературе в 1995 году. Американский ученый Николас Негропonte (Nicholas Negroponte) применил специальный термин «digital economy» с целью описания преимуществ новой экономики, для которой характерно интенсивное развитие информационно-коммуникационных технологий.

В 1997 году термин «цифровая экономика» в научной статье использовал Дон Тапскот (Don Tapscott), который пришел к выводу, что интернет-технологии дают толчок развитию новой экономики и нового цифрового общества. Развитие технологий влияет не только на бизнес, но и на систему государственного управления [3].

В первые дни своего существования под цифровой экономикой понималась интернет-экономика, которая означала ценность, полученную из интернета, но цифровая экономика по своей сути является более сложной и многоуровневой. Цифровая экономика включает в себя секторы создания и использования информации, технологии, телекоммуникационные услуги, электронную торговлю и электронный бизнес, дистанционное обслуживание, электронные рынки и многие другие компоненты.

Аудиторская и консалтинговая компания Deloitte определяет цифровую экономику как «форму экономической активности, которая возникает благодаря миллиарду примеров сетевого взаимодействия людей, предприятий, устройств, данных и процессов. Основой цифровой экономики, по мнению Deloitte, является гиперсвязуемость, то есть растущая взаимосвязанность

людей, организаций и машин, формирующаяся благодаря интернету, мобильным технологиям и интернету вещей» [13].

Целью статьи является изучение цифровых технологий как составляющей части системы управления персоналом.

Исследование обусловлено необходимостью использования персональных компьютеров для эффективного выполнения поставленных задач, которые выходят за рамки автоматизации и оцифровки.

Обзор литературы

Цифровая трансформация подразумевает внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы, сопровождающееся фундаментальными изменениями в подходах к управлению, корпоративной культуре, коммуникациях.

Так, Л.И. Карпенко и А.Б. Бельский определяют цифровую трансформацию как «процесс формирования экономики нового типа – информационной экономики, осуществляемый путем коренного преобразования бизнес-процессов во всех сферах общественной жизни и формирования устойчивого социально-экономического развития, базирующегося на использовании современных цифровых технологий» [4].

Цифровая трансформация позволяет полностью раскрыть потенциал цифровых технологий, и ее результатом является рост производительности труда и переход к цифровой экономике (рис. 1).

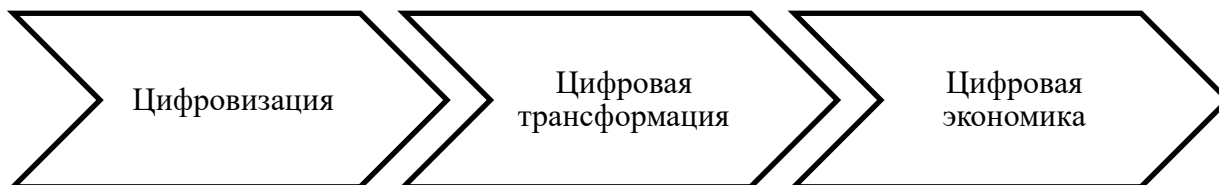


Рис.1. Переход к цифровой экономике

Источник: составлено автором на основе [3]

В отечественной научной литературе тематика цифровой экономики обсуждается относительно недавно. Одной из первых научных работ,

посвященных исследованию цифровой экономики, является монография 2018 года авторства А. Цариковского, А. Ивановой и Е. Войниканис под названием «Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху: как защитить конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции». Коллектив авторов под цифровой экономикой понимает «новое качество экономической жизни, вызванное масштабной цифровизацией и технологизацией производственных отношений» [2].

Авторы приходят к выводу, что для российского общества цифровая экономика воспринимается как данность, трансформация уже произошла: образуются новые рынки, создается потребительский спрос на продукты цифровой экономики, создаются законопроекты, регулирующие сферу цифровых отношений.

В цифровой экономике начинают работать совершенно новые механизмы конкуренции, где для успешного развития любого предприятия необходима способность трансформировать знания и научные открытия в товары и услуги. Использование новых технологий, инновации и адаптация становятся драйверами роста экономик отдельных стран и мировой экономики в целом.

Развитие технологической инфраструктуры и использование больших баз данных вызвали масштабную цифровую трансформацию общества в целом. Если на первоначальном этапе цифровизации происходит расширение доступа в интернет для потребителей, то на следующем этапе происходит интеграция широкого спектра цифровых сервисов, продуктов и систем в единую киберфизическую систему. Рассмотрим основные теоретико-методологические подходы к определению цифровизации экономики.

Результаты и обсуждение

Согласно данным Deloitte, за период с 2009 по 2014 гг., рынок технических решений в управлении персоналом организаций привлек более 2,3 млрд долл. США [12]. В 2017 году рынок вырос до 11 млрд долл. США. В 2019 году лидерами рынка цифровых решений в области управления

персоналом являются компании Ultimate Software, Workday, SAP и Oracle, которые создают программные продукты для управления рекрутингом, кадровым менеджментом, обучением, компенсациями и эффективностью работы сотрудников [14]. Цифровые технологии позволяют снизить трудоемкость функций HR-менеджеров, ускорить принятие решений, повысить качество аналитических данных, обеспечить доступ сотрудников к передовым технологическим решениям, обеспечить скоординированное выполнение трудовых функций среди работников и т.д [8].

Цифровые технологии применяются в трех ключевых направлениях управления человеческими ресурсами:

1. Формирование персонала организации.
2. Использование человеческих ресурсов в организации.
3. Развитие персонала организации [7].

К формированию персонала относятся такие процессы, как подбор кадров и их адаптация. Рассмотрим более подробно существующие цифровые решения, которые применяются HR-службой для подбора сотрудников (табл.1).

Таблица 1

Цифровые технологии в системе подбора кадров

Цифровые инструменты	Характеристика
Job-сайты: HeadHunter; работа в России; superjob и др.	Сайты-агрегаторы дают доступ к базам резюме для поиска и отбора кандидатов на открытые вакансии.
Сервисы скрининга резюме: HeadHunter, IBS и др.	Сокращение рутинных операций, автоматизированный просмотр резюме на основе машинного обучения. Сервисы позволяют автоматически отбирать наиболее подходящие резюме для детальной оценки специалистом.
Социальные сети и мессенджеры: Вконтакте, Facebook, Instagram, Skype, Telegram и др. Сервисы для организации онлайн конференций: Zoom, Team viewer и др.	Социальные сети дают возможность провести анализ профиля кандидата. Мессенджеры позволяют взаимодействовать с кандидатами с наименьшими временными затратами. Сервисы онлайн конференций позволяют проводить собеседования удаленно, не приглашая кандидата в офис компании.

Онлайн тестирование на сайтах работодателя или специальных платформах	Инструменты онлайн тестирования позволяют определить уровень компетенции кандидатов на вакансии и определить наиболее подходящих лиц.
---	---

Источник: составлено автором на основе [7]

Таким образом, существующие цифровые инструменты позволяют упростить и ускорить процесс подбора персонала, а также определить соответствие уровня компетенции кандидатов к требованиям, предъявляемым фирмой потенциальным сотрудникам.

Рассмотрим далее применение цифровых технологий для использования человеческих ресурсов внутри организации. Область использования человеческих ресурсов внутри организации включает в себя следующие аспекты: организацию и нормирование труда; учет рабочего времени; система оплаты и стимулирования труда; оценка производительности труда; кадровое администрирование; HR-аналитика.

Наиболее популярным и востребованным инструментом является программа 1С «Зарплата и управление персоналом», которая выполняет задачи учета и расчета заработной платы сотрудников [7].

Для обработки и подсчета данных для работников массовых линейных должностей используются реляционные решения на базе Oracle или Teradata, которые производят расчет уровня эффективности каждого сотрудника и заработной платы. Существующие программные решения позволяют каждому сотруднику определить действия, необходимые для достижения цели.

Проблема мотивации персонала приобретает все большую актуальность в условиях цифровой экономики, где ввиду увеличения нагрузки на сотрудников возникает необходимость решения задач по удержанию сотрудников и одновременном повышении эффективности труда [6]. Инструменты мотивации можно разделить на материальные и нематериальные (табл. 2). Материальные стимулы, в свою очередь, разделяются на денежные и неденежные, где денежными являются заработная плата, премии и т.д. Неденежными стимулами выступают организация

транспорта, питание на рабочем месте, дополнительное медицинское страхование, организация отдыха и т.д.

Нематериальными стимулами к труду являются такие аспекты, как престижность труда, понимание ценности и полезности трудовой деятельности, возможность карьерного роста и профессионального развития. Моральными нематериальными стимулами выступают различные награды и признание в коллективе. Творческими стимулами являются возможности самовыражения и совершенствования [10].

Таблица 2

Материальные и нематериальные стимулы трудовой деятельности

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
<p><i>Денежные:</i> заработная плата; поощрительные выплаты; единовременные вознаграждения.</p> <p><i>Неденежные:</i> транспорт; питание; медицинское страхование; отдых.</p>	<p><i>Социальные:</i> престижность труда, профессии; понимание ценности и полезности труда; возможность личностного и профессионального роста.</p> <p><i>Моральные:</i> награды; уважение в коллективе.</p> <p><i>Творческие:</i> возможность самовыражения; возможность совершенствования.</p>

Источник: составлено автором на основе [10]

Для российской компаний характерно преобладание методов материального стимулирования работников [9]. В большинстве компаний применяется система мотивации, основанная на KPI, применение которой связано с активным внедрением программного обеспечения KPI Drive, позволяющим полностью автоматизировать систему управления персоналом. Система показателей KPI позволяет оценивать успешность достижения определенных целей и производить расчет премиальной части заработной платы.

Система КРІ позволяет выставлять понятные и достижимые цели для сотрудников компании, при этом механизм получения оценок является одинаковым для всех сотрудников, что отражается на мотивации коллектива к труду. Апробация методики мотивации персонала на основе КРІ доказала свою эффективность за счет многократного повышения производительности труда и возрастания уровня мотивации [5].

Другим цифровым инструментом, позволяющим реализовать на практике систему мотивации персонала, является программное обеспечение «PROFILECENTER», которое составляет психологические портреты сотрудников. Данное программное обеспечение выявляет деструктивное поведение сотрудников и анализирует историю сообщений сотрудников на корпоративной почте, отслеживает их действия в социальных сетях и т.д. Программное обеспечение «PROFILECENTER» позволяет реализовывать грамотную политику управления персоналом, нацеленную на повышение эффективности работы и обеспечение нематериальных стимулов к труду. Принцип работы программы представлен на рис. 2.

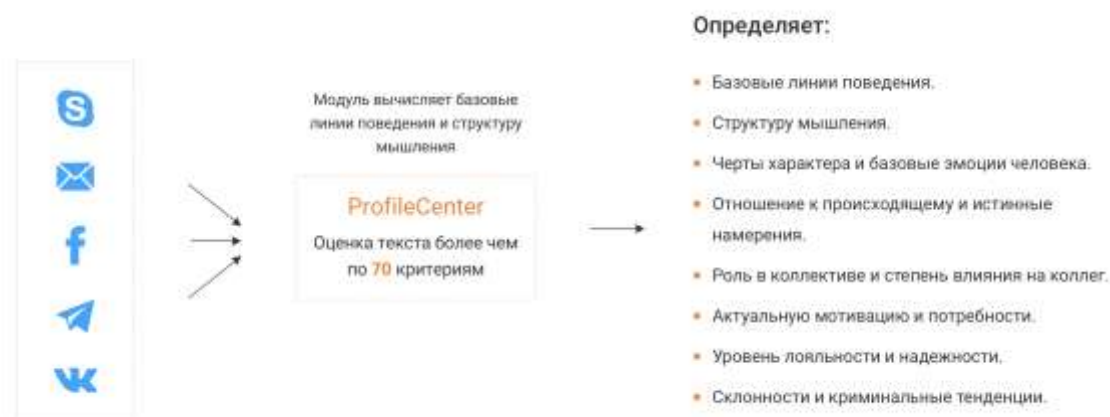


Рис. 2. Принцип работы программного обеспечения PROFILECENTER

Источник: составлено автором на основе [14]

Данное программное решение позволит HR-менеджерам учитывать особенности личностного поведения сотрудников и принимать решения о

назначении должностей, обеспечения доступа к коммерческой информации, а также получить представления об особенностях мотивации персонала.

Область развития персонала включает в себя следующие аспекты: обучение и развитие персонала; управление карьерой; вовлеченность персонала; управление знаниями и инновациями; создание кадрового резерва.

Изменения, произошедшие в экономике, создают новые тенденции на рынке труда. Так, меняются требования к самим работникам, от которых требуются не широкие, а ключевые компетенции. На рынке труда предъявляется спрос на так называемые цифровые таланты и сотрудников с высоким потенциалом (HiPo-сотрудники). Под высоким потенциалом понимается, прежде всего, обучаемость сотрудника, его заинтересованность, кругозор, лояльность. Ориентация на таких сотрудников обуславливает развитие корпоративного обучения как самостоятельного бизнес-процесса.

Исследуя цифровые инструменты, которые используются для корпоративного обучения, можно прийти к выводу, что в данной сфере не существует универсальных программных решений, поскольку задачи и потребности крупных компаний не стандартизированы и уникальны.

Таким образом, термин «цифровизация» в английском языке звучит как «digitization» и под данным термином могут пониматься два отличающихся по смыслу понятия.

1. Оцифровка – перенос информации с физического носителя на цифровой без изменения качества и содержания. Процесс оцифровки позволяет существенно упростить обработку информации, представленной в новом формате, но не позволяет получить прироста ценности.

2. Цифровизация – создание нового продукта в цифровой форме с новым функционалом и потребительскими свойствами. Цифровизация позволяет обеспечивать прирост ценности и является неотъемлемым элементом IV промышленной революции.

Исходя из трактовки английского слова «digitization», можно выделить два подхода к определению цифровизации. В узком смысле цифровизация представляет собой преобразование информации в цифровую форму.

В широком смысле цифровизация означает мировой тренд развития экономики и общества, основанный на преобразовании информации в цифровую форму и приводящий к повышению эффективности хозяйственных процессов и улучшению качества жизни в целом [11].

В процессе изучения теоретических подходов к определению цифровизации, необходимо разграничить такие близкие понятия как Цифровизация и автоматизация.

Автоматизация представляет собой «направление научно-технического прогресса, использующее технические средства и математические методы с целью освобождения человека от участия в процессах получения, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, изделий или информации, либо существенного уменьшения степени этого участия или трудоемкости выполняемых операций» [1].

Заключение

Цифровая экономика оказывает влияние на многие сферы экономической деятельности: торговлю, производство товаров и услуг, образование, здравоохранение, государственные услуги и многие другие. Всемирный Банк в своем докладе о цифровой экономике определяет ее как систему экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых и информационно-коммуникационных технологий. В цифровой экономике ключевую роль играют знания и информация.

Процесс цифровизации является следствием научно-технического прогресса в сфере информационных технологий и тесно связан с переходом к постиндустриальному обществу и глобализацией экономики. Информация и основанные на ней знания формируют цифровую экономику, которая

представляет собой совокупность отношений в системе производства цифровых товаров и сервисов.

Цифровизация меняет облик и структуру экономик различных стран: стремительно растет доля занятых в области информационных технологий, производство становится все более инновационным и наукоемким, информация и знания как таковые приобретают самостоятельную ценность. Происходят и структурные изменения на рынках труда, где более востребованными становятся именно специалисты в сфере информационных технологий и специалисты, обладающие навыками, которые алгоритмизации и компьютеризации не поддаются.

Цифровизация экономики оказывает непосредственное влияние на распространение информации, что порождает такой феномен как гиперконкуренция, при котором для конкурентной среды становятся характерны импульсивные и жесткие действия соперничающих хозяйствующих субъектов. Оптимальной бизнес-стратегией в условиях гиперконкуренции является постоянное создание новых конкурентных преимуществ и внедрение новейших технологий, в частности, цифровых технологий в системе управления персоналом.

Человеческий капитал постепенно приобретает главную роль в цифровой экономике, поскольку именно человек создает интеллектуальную собственность и потенциал для капитализации цифровых активов. Человеческий интеллект становится главным фактором производства в процессе создания технологий, повышении производительности ресурсов, достижении коммерческой эффективности, обеспечении безопасности и т.д. Совокупность знаний, умений и навыков профессионалов становятся основным производственным ресурсом в цифровой экономике.

Исследование основных трендов цифровых решений для HR-подразделений позволяет прийти к выводу, что внедрение новых технологий в бизнес-процессы ожидается в ближайшем будущем. Такие тренды как персонализация, обучение, наличие готовых технологических решений,

гибкость и интеллектуализация труда создают условия для внедрения цифровых технологий в процессы управления персоналом.

Литература

1. Автоматизация // Глоссарий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.retail.ru/glossary/automation> (дата обращения: 26.02.2021).
2. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху: как защитить конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; ФАС России; под ред. А.Ю. Цариковского, А.Ю. Иванова и Е. Войниканис. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. 312 с.
3. Гретченко А.А. Сущность цифровой экономики, генезис понятия «Цифровая экономика» и предпосылки ее формирования в России // Научно-аналитический журнал Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2018. № 3 (31). С. 23-37.
4. Карпенко Л.И., Бельский А.Б. Статистическая оценка готовности к цифровой трансформации экономики Республики Беларусь // Цифровая трансформация. 2018. № 1 (2). С. 14-25.
5. Клочков А.К. Особенности систем мотивации персонала в России // Управление персоналом. 2010. №1. С.17-21.
6. Кузнецов С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом // Современные проблемы науки и образования. 2011. №6. 207 с.
7. Мартынова М.Э., Камшилов С.Г. Цифровые технологии в управлении персоналом компании // Общество, экономика, управление. 2019. №4. С.69-74.
8. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Том 9. №1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (дата обращения: 21.02.2021).

9. Туркина О.А. Методы мотивации в практике российских и зарубежных компаний // Студенческий научный форум. 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015016460> (дата обращения: 12.02.2021).

10. Филиппова Т.А., Сычева А.В., Стрельцова Е.В. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия // Таврический научный обозреватель. 2017. №5 (22). С.91-94.

11. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. №10 (118). С. 46-63.

12. Deloitte. «Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design». URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (accessed: 18/02/2021).

13. Deloitte. В ожидании цифрового прорыва URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/2019/v-ozhidanii-cifrovogo-proryva.html> (accessed: 12/02/2021).

14. Tadviser. Мировой рынок HRM-систем. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:HRM-системы_\(мировой_рынок\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:HRM-системы_(мировой_рынок)) (accessed: 17/02/2021).

References

1. Avtomatizaciya // Glossarij [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.retail.ru/glossary/automation> (data obrashcheniya: 26.02.2021).

2. Antimonopol'noe regulirovanie v cifrovuyu epohu: kak zashchitit' konkurenciyu v usloviyah globalizacii i chetvertoj promyshlennoj revolyucii / Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki»; FAS Rossii; pod red. A.YU. Carikovskogo, A.YU. Ivanova i E. Voïnikanis. M.: Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki, 2018. 312 s.

3. Gretchenko A.A. Sushchnost' cifrovoj ekonomiki, genezis ponyatiya «Cifrovaya ekonomika» i predposylki ee formirovaniya v Rossii // Nauchno-

analiticheskij zhurnal Nauka i praktika Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova. 2018. № 3 (31). S. 23-37.

4. Karpenko L.I., Bel'skij A.B. Statisticheskaya ocenka gotovnosti k cifrovoj transformacii ekonomiki Respubliki Belarus' // Cifrovaya transformaciya. 2018. № 1 (2). S. 14-25.

5. Klochkov A.K. Osobennosti sistem motivacii personala v Rossii // Upravlenie personalom. 2010. №1. S.17-21.

6. Kuznecov S.A. Nedostatki sistemy motivacii v Rossii kak sledstvie nesovershennoj sistemy upravleniya personalom // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2011. №6. 207 s.

7. Martynova M.E., Kamshilov S.G. Cifrovye tekhnologii v upravlenii personalom kompanii // Obshchestvo, ekonomika, upravlenie. 2019. №4. S.69-74.

8. Nagibina N.I., SHCHukina A.A. HR-Digital: cifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami // Internet-zhurnal «Naukovedenie». 2017. Tom 9. №1 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (data obrashcheniya: 21.02.2021).

9. Turkina O.A. Metody motivacii v praktike rossijskih i zarubezhnyh kompanij // Studencheskij nauchnyj forum. 2015 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015016460> (data obrashcheniya: 12.02.2021).

10. Filippova T.A., Sycheva A.V., Strel'cova E.V. Primenenie motivacii truda rabotnikov kak vozmozhnost' uvelicheniya pribyli predpriyatiya // Tavricheskij nauchnyj obozrevatel'. 2017. №5 (22). S.91-94.

11. Halin V.G., CHernova G.V. Cifrovizaciya i ee vliyanie na rossijskuyu ekonomiku i obshchestvo: preimushchestva, vyzovy, ugrozy i riski // Upravlencheskoe konsultirovanie. 2018. №10 (118). S. 46-63.

12. Deloitte. «Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design». URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (accessed: 18/02/2021).

13. Deloitte. V ozhidanii cifrovogo proryva URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/2019/v-ozhidanii-cifrovogo-proryva.html> (accessed: 12/02/2021).

14. Tadviser. Mirovoj rynek HRM-sistem. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Stat'ya:HRM-sistemy_\(mirovoj_rynok\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Stat'ya:HRM-sistemy_(mirovoj_rynok)) (accessed: 17/02/2021).

DOI: 10.54861/27131211_2021_3_51

УДК 338.48

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ЭКОТУРИЗМА В ИРАКСКОМ КУРДИСТАНЕ

*Абдулрахман Ю.О., аспирант
Волгоградский государственный университет,
г. Волгоград, Россия*

Аннотация. Настоящая статья посвящена выявлению особенностей развития индустрии экотуризма в Иракском Курдистане. Несмотря на наличие привлекательных туристических направлений, туризм в странах Ближнего Востока страдает из-за несправедливого представления средствами массовой информации геополитической напряженности в некоторых частях региона, в том числе Иракском Курдистане. Наиболее перспективными для развития экологического туризма в регионе являются Северный и Восточный районы Курдистана. С целью увеличения числа туристов в данный регион становится важным обучать экскурсоводов и обеспечивать высокий уровень качества обслуживания туристов. Исследование включает рекреационное зонирование Иракского Курдистана. На данной территории выделено четыре зоны экотуризма: Эрбиль, Дахук, Сулеймания и Халабджа. Каждый из районов отличается индивидуальным сочетанием природных и историко-культурных рекреационных ресурсов. Представлены основные стратегические направления развития экологического туризма в Иракском Курдистане.

Ключевые слова: экологический туризм, Курдистан, охрана окружающей среды, иностранные инвестиции, защищенные территории.

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE ECOTOURISM INDUSTRY IN IRAQI KURDISTAN

*Abdulahman Y.O.,
Postgraduate student,
Volograd State University,
Volograd, Russia*

Abstract. This article is devoted to identifying the features of the development of the ecotourism industry in Iraqi Kurdistan. Despite the presence of attractive tourist destinations, tourism in the Middle East is suffering due to the unfair presentation by the media of geopolitical tensions in some parts of the region, including Iraqi Kurdistan. The most promising for the development of ecological tourism in the region are the Northern and Eastern regions of Kurdistan. In order to increase the number of tourists to this region, it becomes important to train guides and ensure a high level of quality of tourist service. The study includes recreational zoning of Iraqi Kurdistan. There are four ecotourism zones in this territory: Erbil, Dahuk, Sulaymaniyah and Halabja. Each of the districts is distinguished by an individual combination of natural and historical and cultural recreational resources. The main strategic directions of the development of ecological tourism in Iraqi Kurdistan are presented.

Keywords: ecotourism, Kurdistan, environmental protection, foreign investment, protected areas.

JEL classification: Z31, Z32, Q57.

Для цитирования: *Абдурахман Ю.О. Особенности развития индустрии экотуризма в Иракском Курдистане // Прогрессивная экономика. 2021. №3. 51-64.*

Введение

В настоящее время Курдистан установил конкретные цели роста, с тем чтобы стимулировать развитие индустрии экотуризма. Данная отрасль становится ключевым сектором, который, как ожидается, будет способствовать быстрому экономическому развитию Курдистана. Результаты этих целей до сих пор имели позитивный характер. Масштабное улучшение инфраструктуры в сочетании с обширными программами обновления и восстановления городов способствовало как изменению ландшафта Курдистана, так и дальнейшему развитию и без того бурно развивающейся отрасли. Внешний мир все чаще признает привлекательность разнообразия людей, ландшафтов и традиций Курдистана. Так, по данным The New York Times регион был признан одним из «41 мест для отдыха в 2011 году». National Geographic также признал Курдистан одним из «20 лучших мест 2011 года» [5], назвав его «оазисом мира и стабильности в исторически нестабильном регионе». Помимо уникального сочетания стабильности и природной красоты, среди 3500 исторических достопримечательностей, расположенных на этой территории, выделяют четыре зоны экотуризма: Эрбиль, Дахук, Сулеймания и Халабджа. Каждый из районов отличается индивидуальным сочетанием природных и историко-культурных рекреационных ресурсов, делая Курдистан ключевым местом для местных и иностранных туристов.

Цель исследования: определить особенности экотуризма в Курдистане и входящих в него районов; выявить факторы, влияющие на развитие этого важного сектора.

Результаты исследования

Наиболее перспективными для развития экологического туризма в регионе являются Северный и Восточный районы Курдистана с природными условиями и ресурсами, способствующими развитию данного направления, и с относительно низкой степенью хозяйственной освоенности территории.

Данные районы выделяются наличием большого числа экотуристических объектов, особо охраняемых природных территорий, памятников природы, сохранившихся участков степей, которые возможно использовать в качестве аттрактивных центров экологического туризма. Экотуризм может столкнуться с некоторыми ограничивающими факторами, например, законодательными. Важность этого исследования состоит в том, что оно может принести пользу местным общинам в случае реализации проекта.

Одним из путей сохранения природы может стать развитие сферы туризма и рекреации. Принимая во внимание конкурентные преимущества региона, исследователи делают вывод, что в регионе Эрбиль перспективно рассматривать экотуризм как средство охраны природы. В условиях ограниченных финансовых и экономических ресурсов, которыми располагает регион, проблемы сохранения и защиты окружающей среды возможно решить лишь при рациональном рекреационном природопользовании. Таким образом, в будущем экотуризм в регионе Эрбиль при проведении грамотной политики в туристской сфере может стать действенным механизмом охраны природы.

Географическое положение территории и наличие большого количества интересных и уникальных природно-экологические объекты в Иракском Курдистане дают возможность для развития экологического туризма [9].

Иракский Курдистан находится между $32^{\circ}42'$ и $37^{\circ}22'$ с.ш., $41^{\circ} 25'$ и $46^{\circ}15'$ в.д. и расположен на севере Ирака. Территория включает в себя четыре основных региона: Дахук, Эрбиль, Сулеймания и Халабджа. Иракский Курдистан граничит на севере с Турцией, на востоке с Ираном и на западе с Сирией. Территория области составляет 40000 км^2 с населением около 8,35 миллиона человек [1].

Регион Эрбиль является уникальным регионом в Иракском Курдистане по своему географическому положению, изумительному разнообразию природных ландшафтов, почвенных и климатических ресурсов, поверхностных и подземных вод.

Регион Эрбиль расположен на севере страны. Находится между 35°23' и 37°22' с.ш., 43°16' и 45°06' в. д. Граничит на востоке с Ираном, на севере с Турцией [6]. Крупные населённые пункты – Равандуз, Салах-эд-Дин, Махмур, Кёй-Санджак, Соран, Хабат, Мергосур, Чоман, Шаклава, Бнаслава (рис.1).

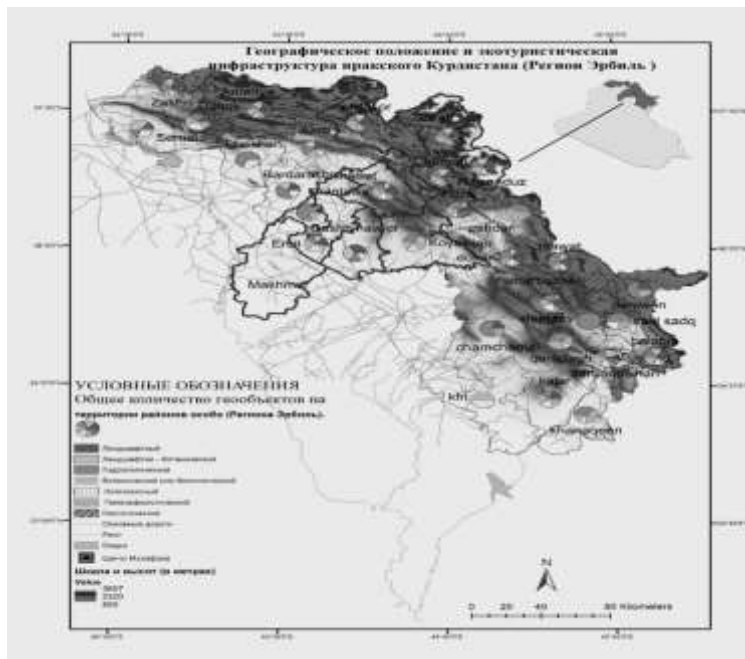


Рис.1. Географическое положение и экотуристическая инфраструктура иракского Курдистана (Регион Эрбиль)

Источник: составлено автором на основе [4; 6]

Иракский Курдистан делится на три климатические зоны:

- равнинный юг с субтропическим климатом, мягкими дождливыми зимами и жарким сухим летом с температурой до + 40°C;
- нагорья, где лето жаркое, но зимы холодные со снегом; температура редко опускается ниже 0°C;
- высокогорья с холодными зимами, температурами ниже 0°C и снегом, который окончательно сходит лишь в июне-июле является самым красивым временем года в Курдистане. Годовые изменения температур для региона Эрбиль представлены на рис.2.

Весной, когда празднуется Навруз (21 марта), курдский новый год (праздник любви и свободы) – это великолепное время для посещения

Курдистана. Самый большой перепад температур происходит в этот период времени: с +13-18 °С в марте до + 27-32 °С в мае [4].

Развитие Культурное и природное наследие. К ним относятся: существование десятков очень древних кладбищ, «предшествующих рождению Христа»; доисторический памятник, расположенный на холме Бохав. Упомянуты также некоторые традиционные мероприятия и праздники, которые они существуют на сегодняшний день, такие как празднование Кестана (когда местные жители посещают горы в поисках диких трав и еды весной). Однако исследователи указывают на то, что традиционные церемонии, особенно празднование Навроза (день курдского Нового года 21 марта), не отмечались с такой же энергией, как несколько лет назад из-за неблагоприятных социально-экономических условий в стране.

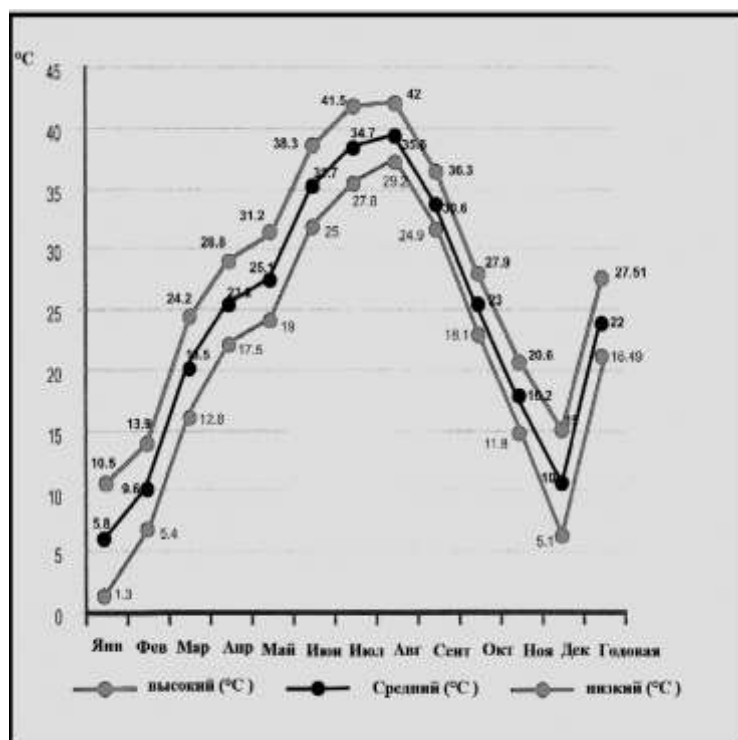


Рис.2. Годовые изменения температур для региона Эрбиль

Источник: составлено автором на основе [6]

В Курдистане создано более ста особо охраняемых природных территорий различного уровня, 50% из которых официально утверждены на территории региона Эрбиль. Так, например, природа и культурные

особенности региона Эрбиль открывают большие возможности для развития в регионе экологического туризма. Разнообразие и уникальность природных ландшафтов региона Эрбиль, во многом не тронутых процессами урбанизации, представляют большой интерес для населения [4]. Особое значение для развития в области экотуризма имеет широкая сеть особо охраняемых природных территорий различного уровня и специализации. Развитие экологического туризма на этих территориях – экономическая поддержка их функционирования. В связи с этим следует отметить, что экологический туризм в регионе можно развивать на различных особо охраняемых природных территориях. Общее количество геообъектов на территории районов представлено в табл.1.

Таблица 1

Общее количество геообъектов на территории районов

Районы / Геообъекты	Эрбиль	Сулеймания	Дахук	Халабджа
Гидрологические	5+	4+	3	1
Гидрогеологические	5+	4	3	2
Комплексные	5+	4	3+	1
Ландшафтно-ботанические	4+	4+	2+	2
Геоморфологические	4	3+	3	1
Геологические	3+	4	3	2
Ботанические или биологические	4	4	3	4
Ландшафтные	5	5	4	4
Общее количество объектов	5	4+	3+	3+

Данные табл.1. показывают, что абсолютно во всех районах области есть уникальные особо охраняемые природные территории, на которых возможно развивать экологический туризм. К таким можно отнести заповедник «Эрбиль», созданный для сохранения уникальных степных экосистем и ландшафтов, охраны редких видов степной фауны и флоры. Коды,

используемые для описания статуса сохранения видов (табл.2), применяются для выделения статуса сохранения каждого вида, оцененного Международным союзом охраны природы. Среди представителей флоры и фауны имеются редкие и исчезающие виды [3].

Важность районов и природных ландшафтов Эрбиля была показана в дополнение к различным ресурсам, которые могут быть использованы при разработке схемы экотуризма для региона, сочетающего растягивающиеся равнины, каменистые и песчаные пляжи, добавленные к присутствию горных нагорья [2]. Кроме того, есть много чудесных мест, таких как пещеры летучих мышей или частные леса, такие как «Пещера шанадар», являющееся местом размножения диких животных, которым грозит вымирание (дикие кошки). Эрбиль также включает в себя несколько областей, имеющих международное культурное значение, и зарегистрирован в списке культурного наследия ЮНЕСКО, например, Русте-Ханакан, Сакран, Хошкан и Басан, Балакаяты и другие районы, история которых восходит к восьмому веку до нашей эры, дополняя богатое наследие и культурные мероприятия, которые проводятся в регионе [9].

Регион интересен для туристов и центром реинтродукции степных копытных лошадей Пржевальского и тибетских киангов. В заповеднике разработаны и действуют четыре учебно-познавательных экскурсионных маршрута, ориентированных главным образом на школьников и студентов, что будет способствовать их вовлечению в природоохранную деятельность. Национальный парк «Халгурд сакран» с большим числом памятников природы предполагает их использование в рекреационной деятельности. На сегодняшний момент в национальном парке функционирует два экологических маршрута.

Выделим коды, используемые для описания статуса сохранения видов:

*(EN= Endangered) – данный вид сталкивается с чрезвычайно высоким риском исчезновения в дикой природе;

*(VU= Vulnerable) – вид подвергается высокому риску исчезновения в дикой природе.

*(NT= Near) – данный вид не соответствует ни одному из критериев, которые имели бы риск вымирания, но скорее всего это может произойти в будущем.

*(LC= Threatened) – в настоящее время отсутствуют идентифицируемые риски для вида.

*(CC= Conservation Concerns) – виды не имеют проблем с сохранением.

Некоторые из видов млекопитающих, имеющих важное природоохранное значение, перечислены в табл. 2 [3].

Таблица 2

Виды животных и птиц в Иракском Курдистане с их статусом сохранения в соответствии с Международным союзом охраны природы

Виды животных в Иракском Курдистане		
Распространенное имя	Научное название	Состояние сохранения
Персидский леопард	<i>Panthera pardus saxicolor</i>	EN
Евразийская выдра	<i>Lutra lutra</i>	NT
Дикая Коза	<i>Capra aegagrus</i>	NT
Ласка	<i>Mustela nivalis</i>	LC
Капский заяц	<i>Lepus capensis</i>	LC
Дикий кабан	<i>Sus scrofa</i>	LC
Персидская белка	<i>Sciurus anomalus</i>	LC
Индийский хохлатый дикобраз	<i>Hystrix indica</i>	LC
Виды птиц в Иракском Курдистане		
Обычная камышовка	<i>Phylloscopus neglectus</i>	LC (Обитает на горе Перамагун) Peramagun
Стервятник	<i>Neophron percnopterus</i>	EN and CC*
Малолобый гусь	<i>Anser erythropus</i>	VU and CC
Азиатский орел	<i>Aquila heliaca</i>	VU and CC
Малая пустельга	<i>Falco naumani</i>	VU and CC
Европейская Сизоворонка	<i>Coracias garrulus</i>	NT and CC
Евразийская колпица	<i>Platalea leucorodia</i>	LC and CC
Малый баклан	<i>Phalacrocorax pygmeus</i>	LC and CC
Красный Хохлатый Покхард	<i>Netta rufina</i>	LC and CC
Западный Белый Аист	<i>Ciconia ciconia</i>	LC
Евразийский Удод	<i>Upupa epops</i>	LC
Курдистанская каменка	Kurdistan Wheatear	LC

Из доклада Всемирной туристской организации (июнь 2020 г.) следует, что международные прибытия в первой половине года снизились на 97%, что отражает ситуацию с ограничениями на поездки по всему миру на фоне мер по сдерживанию распространения пандемии. В период с января по июнь 2020 г. наибольшее падение числа бронирований авиабилетов наблюдается в Азиатско-Тихоокеанском регионе (-105%), Америке (-96%), Европе (-94%), Африке и Ближнему Востоку (-81%). Летом 2020 г. туризм в мире стал демонстрировать признаки постепенного и осторожного роста. Ожидается, что осенью 2020 г. турпотоки и международные прибытия отразят некоторый прирост [7].

Согласно статистическим данным за 2019 год, в Курдистане побывали 449 6850 визитера. По данным Главного управления туризма Курдистана, в 2019 году границу Курдистана пересекли 299 6850 человек. Показатели 2013 года составляют почти половину прошлогодних визитеров (табл.3) [1].

Таблица 3

Динамика и анализ посещения Курдистана туристами с разбивкой по регионам за 2007-2019 годы

Иракский Курдистан			Дахук			Эрбиль			Сулеймания		
Год	Итого	Изменение, %	Посетители	Изменение, %	Доля региона, %	Посетители	Изменение, %	Доля региона, %	Посетители	Изменение, %	Доля региона, %
2007	377397	-	145893	-	39	153571	-	41	77933	-	21
2008	558860	48	227664	56	41	211780	38	38	119416	53	21
2009	791339	42	233015	2	29	426392	101	54	131932	10	17
2010	1313841	66	468699	101	36	615479	44	47	229663	74	17
2011	1702390	30	219242	-53	13	1168174	60	69	314974	37	19
2012	2216993	30	323887	48	15	1518830	30	69	374276	19	17
2013	2950000	33	397361	48	7	2114452	39	72	438187	17	14
2014	1529434	-49	229630	-22	15	937591	-44	61	362213	-8	28
2015	782251	-76	49639	-100	6	579876	-57	74	152736	-54	19
2016	1603400	60	88390	38	6	776165	38	48	738845	70	46

2017	2100210	35	279875	100	13	996621	37	47	823714	10	39
2018	3057642	30	358520	35	11	1644942	64	53	1054108	30	34
2019	3700000	36	380000	37	10	1900000	18	51	1420000	28	38

Политическая ситуация и обстановка в области безопасности в Курдистане начали ухудшаться во второй половине 2014 года. Это произошло из-за внутреннего конфликта между Региональным правительством Курдистана (КРГ) и военизированной группировкой, известной как Исламское государство в Ираке и Сирии (ИГИЛ), обостряясь гражданскими протестами 2011 года в Сирии. Ситуация быстро ухудшилась, когда ИГИЛ захватило территории в Ираке и взяло под контроль некоторые города в западном Ираке, соседние регионы: Шингар, Тилафар и Тилькеф в августе 2014 года. После этого между ИГИЛ и Пешмергой, военным формированием курдского региона, развернулся внутренний конфликт с отвлечением как экономических, так и людских ресурсов из других секторов для поддержки обороны региона. Из-за этого значительно ухудшилась ситуация в области развития экотуризма. Влияние туристического эффекта на экономику региона одновременно сказывается и на количестве посетителей.

Всемирная туристическая организация (WTO) в 2014 году опубликовала годовой отчет, согласно которому в Иракском Курдистане отмечается рост количества иностранных туристов. По итогам 2019 года в Иракском Курдистане был зафиксирован самый высокий показатель темпов роста среди развивающихся туристических регионов. Иракский Курдистан впервые попал в отчете Всемирной туристической организации. Отмеченный факт свидетельствует о привлечении внимания всемирного сообщества к вопросам развития туризма в Курдистане, так как отмеченное издательство является очень достоверным и влиятельным источником информации.

Для мировых туристических рынков Курдистан представляет собой новое «зеленое» направление. По современным тенденциям туристы для

осмотра выбирают «зеленые» страны из-за существующей там дикой природы и экологически чистой внешней среды [8].

Заключение

Развитие экологического туризма в Курдистан может принести ряд потенциальных выгод:

– может стать значительным источником занятости местного населения, особенно в экономически слабо развитых регионах. Местное население в ранге сотрудников может заняться в системе гостеприимства;

– даст возможность местному населению заняться самостоятельным бизнесом;

– увеличит доходы местных бюджетов;

– сохранит местную культуру традиции и обычай, способствует сохранению и реставрации местных исторических достопримечательностей;

– окажет положительное воздействие на проведение мероприятий, способствующих охране окружающей среды, так как индустрия туризма выступает относительно чистой с экологической точки зрения, чем другие виды деятельности.

Природные условия каждой ландшафтной зоны формируют определенные предпосылки для развития конкретных видов туристско-рекреационной деятельности. Поэтому основное внимание необходимо уделять исследованию территории для выявления туристско-рекреационного потенциала каждой ландшафтно-рекреационной зоны, исходя из того, что каждая ландшафтная зона имеет определенные возможности для развития конкретных видов туризма и отдыха.

Литература

1. Главное управление туризма Курдистана – Ирак [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bot.gov.krd/do-business> (дата обращения: 03.03.2021).

2. Доклад Human Rights Watch «Преступление геноцида в Ираке. Кампания «Анфаль» в Иракском Курдистане», New Hawen and London, 1995 // Геноцид в Иракском Курдистане: под редакцией д. юр. наук, проф. С.М. Кочои. М., 2003. С. 314.
3. Международный союз охраны природы (МСОП). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.iucn.org> (дата обращения: 23.02.2021).
4. Туризм в Курдистане [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kurdistan.com.ua/tourism> (дата обращения: 23.02.2021).
5. Best trips Erbil [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://travel.national-geographic.com/travel/best-trips-2014> (дата обращения: 24.02.2021).
6. Dahlman C. The Political Geography of Kurdistan // Eurasian Geography and Economics. 2002. Vol.43 (4). P. 271–299.
7. New data shows impact of covid-19 on tourism as unwto calls for responsible restart of the sector. URL: <https://www.unwto.org/news/new-data-shows-impact-of-covid-19-on-tourism> (date of request: 12/02/2021).
8. Tourism statistics data // World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics-data> (date of request: 15/02/2021).
9. UNESCO Iraq office newsletter. 2011. Vol. 1. Issue 1. P. 6.

References

1. Glavnoe upravlenie turizma Kurdistana – Irak [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://bot.gov.krd/do-business> (data obrashcheniya: 03.03.2021).
2. Doklad Human Rights Watch «Prestuplenie genocida v Irake. Kampaniya «Anfal'» v Irakskom Kurdistane», New Hawen and London, 1995 // Genocid v Irakskom Kurdistane: pod redakciej d. yur. nauk, prof. S.M. Kochoi. M., 2003. С. 314.
3. Mezhdunarodnyj soyuz ohrany prirody (MSOP). [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.iucn.org> (data obrashcheniya: 23.02.2021).

4. Turizm v Kurdistane [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://kurdistan.com.ua/tourism> (data obrashcheniya: 23.02.2021).
5. Best trips Erbil [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://travel.nationalgeographic.com/travel/best-trips-2014> (data obrashcheniya: 24.02.2021).
6. Dahlman C. The Political Geography of Kurdistan // Eurasian Geography and Economics. 2002. Vol.43 (4). P. 271–299.
7. New data shows impact of covid-19 on tourism as unwto calls for responsible restart of the sector. URL: <https://www.unwto.org/news/new-data-shows-impact-of-covid-19-on-tourism> (date of request: 12/02/2021).
8. Tourism statistics data // World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics-data> (date of request: 15/02/2021).
9. UNESCO Iraq office newsletter. 2011. Vol. 1. Issue 1. P. 6.

DOI: 10.54861/27131211_2021_3_65

УДК 330.322

РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕМОРАНДУМА КАК ФОРМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

*Лю О.Б., аспирант, Уральский государственный экономический
университет, г. Екатеринбург, Россия*

*Орехова С.В., доктор экономических наук, профессор, Уральский
государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия*

Аннотация. В статье рассматривается сущность, структура (с описанием основных разделов) и основные принципы формирования инвестиционного меморандума как инструмента взаимодействия инвесторов и стартапов. Акцентируется внимание на специфических особенностях инвестиционного меморандума, отличающих его от бизнес-плана. Обозначены основные направления, реализуемые при подготовке, подчеркивается значимость данного документа на первоначальной стадии знакомства инвестора с проектом потенциального объекта инвестирования. Статья определяет теоретические и практические аспекты разработки инвестиционного меморандума, который представляет собой внутренний документ, подготовленный для инвестиционного комитета. Документ отвечает на основные вопросы членов инвестиционного комитета, касающиеся преимуществ и рисков, связанных с рассматриваемой сделкой. Специфика инвестиционного меморандума предполагает акцент на описании бизнес-идеи, бизнес-модели и компании, которая её реализует. На основании этого документа инвестор принимает решение о своей заинтересованности и необходимости дальнейшего, более подробного изучения возможности инвестиций в бизнес или проект. В статье представлена разработка

практического меморандума для обоснования привлечения финансирования в компанию Cashway Limited на основании анализа организационной структуры, ключевых трендов рынка и возможных источников обеспечения средства, а также сформированы рекомендации для оптимизации источников финансирования компании.

Ключевые слова: инвестор, стартап, инвестиционный меморандум, бизнес-идея, проект.

DEVELOPMENT OF AN INVESTMENT MEMORANDUM AS A FORM OF ATTRACTING INVESTMENT

Lyu O.B., PhD student, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Orekhova S.V., Doctor of Economics, Professor, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article discusses the essence, structure (with a description of the main sections) and the basic principles of forming an investment memorandum as a tool for interaction between investors and startups. Attention is focused on the specific features of the investment memorandum that distinguish it from the business plan. The main directions implemented during the preparation are outlined, the importance of this document is emphasized at the initial stage of the investor's acquaintance with the project of a potential investment object. The article defines the theoretical and practical aspects of the development of an investment memorandum, which is an internal document prepared for the investment committee. The document answers the main questions of the members of the investment committee regarding the advantages and risks associated with the transaction in question. The specifics of the investment memorandum implies an emphasis on the description of the business idea, business model and the company that implements it. Based on this document, the investor decides on his interest and

the need for further, more detailed study of the possibility of investing in a business or project. The article presents the development of a practical memorandum to justify the attraction of financing to Cashway Limited based on an analysis of the organizational structure, key market trends and possible sources of funds, as well as recommendations for optimizing the sources of financing of the company.

Keywords: investor, startup, investment memorandum, business idea, project.

JEL classification: D25, E22, F21, M13.

Для цитирования: Лю О.Б., Орехова С.В. Разработка инвестиционного меморандума как формы привлечения инвестирования // Прогрессивная экономика. 2021. №3. 65-84.

Введение

В настоящее время инвестиционные меморандумы приобретают всё большую значимость и являются особым инструментом при ознакомлении инвесторов с проектами. Инвестиционный меморандум представляет собой документ для внешних пользователей, который должен показать потенциальным инвесторам и кредиторам инвестиционную привлекательность проекта, дает возможность проанализировать наиболее вероятные инвестиционные риски. Это стартовый документ, являющийся первоначальным звеном в цепочке отношений между инвестором и стартапом, который рассылается потенциальным инвесторам и содержит минимум информации, необходимой для определения соответствия проекта интересам и критериям инвестора. Это документ, цель которого – привлечь интерес к проекту.

Акцент в инвестиционном меморандуме делается на описании бизнес-идеи, бизнес-модели и компании, которая ее реализует [1]. Кроме того, изучив содержание этого документа и заинтересовавшись предложением, инвестор

принимает решение о дальнейшем, более подробном изучении данного вопроса и возможности участия в бизнесе или проекте. Именно поэтому потенциальным инвесторам и партнерам обычно рассылается инвестиционный меморандум, а не бизнес-план.

Инвестиционный меморандум подготавливается как предложение для выбираемого инвестора. Затем на основе документа последний примет верное решение о целесообразности вложения денег в успешное (или не очень) предприятие. По итогам рассмотрения принимается решение о сотрудничестве с компанией, подготовившей проект и нуждающейся в дополнительных источниках финансирования.

Обзор литературы

Инвестиционный меморандум проектов стартапов существенно отличается от бизнес-плана, хотя может разрабатываться на его основе. Основные различия заключаются в следующем.

Во-первых, инвестиционный меморандум включает развернутое описание инновационного предприятия, в том числе все составляющие его деятельности (научно-исследовательскую, предпринимательскую), а не ограничивается раскрытием конкретного проекта.

Во-вторых, инвестиционный меморандум не содержит конфиденциальной информации, поскольку предназначается только для внешних пользователей.

В-третьих, по своей сути он является предложением части или всего стартапа, то есть применяется с целью нахождения возможностей финансирования предприятия в целом [1; 7; 10].

В-четвертых, количество потенциальных инвесторов и стратегических партнеров, которым он рассылается, обычно крайне ограничено. При формировании инвестиционного меморандума следует руководствоваться следующими принципами:

1. Не замещать инвестиционный меморандум бизнес-планом. Главная цель инвестиционного меморандума – заинтересовать в проекте инвестора. В

инвестиционном меморандуме представлено описание проекта, где указываются название проекта, описание, основные преимущества проекта, ключевые слова, стадия развития проекта.

Внутреннее наполнение инвестиционного меморандума может быть различным в зависимости от его конкретных целей, однако, как правило, данный документ содержит следующие разделы:

- оценка рынка технологии или конечной продукции (услуги), производимых с применением инновационной технологии;
- производственный план – организация собственного производства или разработка технологии, продажа лицензий и предоставление инжиниринговых услуг;
- организационный план, включая план управления инновационным предприятием;
- финансовый план;
- общий план развития деятельности стартапа;
- обязательный раздел – партнерское сотрудничество.

Данная информация охватывает все основные характеристики предполагаемого инвестора: география работы; сфера деятельности, область деятельности партнера; дополнительная информация (по желанию стартапа).

- контактная информация: данный раздел является заключительным, в нем указываются полностью реквизиты организации, контактное лицо, телефон и адрес электронной почты. Помимо информации, которая традиционно содержится в бизнес-плане, инвестиционный меморандум инновационного проекта должен включать: цели и направленность; инвестиционные риски; пояснения к финансовой информации (при необходимости) [2; 3].

В инвестиционном меморандуме должен быть четко обозначен алгоритм действий, обеспечивающий наиболее оптимальное сотрудничество между внешними инвесторами, владельцами и менеджерами компании в послеинвестиционный период. Несмотря на то, что и инвесторы, и стартапы

имеют одну общую цель – максимизировать стоимость предприятия, необходимо учитывать тот факт, что часто инвесторы «входят» в стартап не навсегда, а только на определенный период (обычно на 5–7 лет) [4].

2. Меморандум должен быть крайне реалистичным и правдиво отражать только достижимые показатели. Наиболее распространенная ошибка при создании меморандума – стремление приукрасить ситуацию. Поэтому в инвестиционном меморандуме должны быть раскрыты как сильные, так и слабые стороны проекта (по результатам SWOT-анализа).

3. Инвестиционный меморандум должен содержать информацию о сфере применения разработки и отражать инновационную составляющую продукта, через описание его конкурентных преимуществ.

4. Инвестиционный меморандум должен опираться на эффективный менеджмент.

5. Ясность и достоверность в расчетах по финансовому обеспечению стартапа.

6. Наличие четкой формы взаимодействия стартапа с инвестором в инвестиционный период и плана выхода инвестора из проекта [6-8].

Таким образом, в настоящее время большинство предприятий, нуждающихся в привлечении внешних финансовых ресурсов, выпускают инвестиционные меморандумы, которые существенно различаются по структуре в зависимости от целей и особенностей их деятельности.

Результаты

Целью деятельности компании Cashway Limited является предоставление кредитных средств физическим лицам за счет доступа к мобильному приложению. Специфической особенностью кредитного продукта компании является быстрое рассмотрение заявки (не более 5 минут) и быстрое перечисление средств в случае одобрения заявки (до 24 часов).

В исследуемом периоде компания динамично развивается, при этом в 2020 году началось динамичное развитие за счет расширения финансирования текущей деятельности от материнской компании. В составленном прогнозе

все целевые индикаторы экономической деятельности компании продолжат расти.

Компания Cashway Limited обладает следующими положительными трендами развития:

1. Динамичный рост рынка микрокредитования в Кении, что определяет высокий потенциал для развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

2. Показатели деятельности компании Cashway Limited растут на протяжении всего периода исследования, включая финансовые доходы, операционные доходы и чистую прибыль, в прогнозируемом периоде тренд также восходящий.

3. Уровень руководителей компании Cashway Limited соответствует поставленным целям и задачам и обеспечивает их решение на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.

4. Инвестиционный портфель компании хорошо сбалансирован и обеспечивает высокий уровень доходности в среднесрочном и долгосрочном горизонте планирования.

Кения – страна с рыночной экономикой, которая развивается за счет того, что она является центром притяжения транспортных и финансовых потоков, а также хабом, соединяющим страны Центральной и Восточной Африки. При сравнении со странами Африки, соседствующими с Кенией, необходимо отметить ее достаточно высокий уровень развития и потенциал повышения экономических показателей.

Страна является инвестиционно-привлекательной за счет высокого уровня специалистов, знания английского языка, компьютерной и мобильной обеспеченности населения, а также развития социальной инфраструктуры. Воздействие данных факторов обеспечивает высокий уровень притока инвестиций в страну.

ВВП является одним из ключевых показателей, характеризующих уровень развития экономики. На рис. 1 представлена динамика ВВП и ВВП на душу населения.

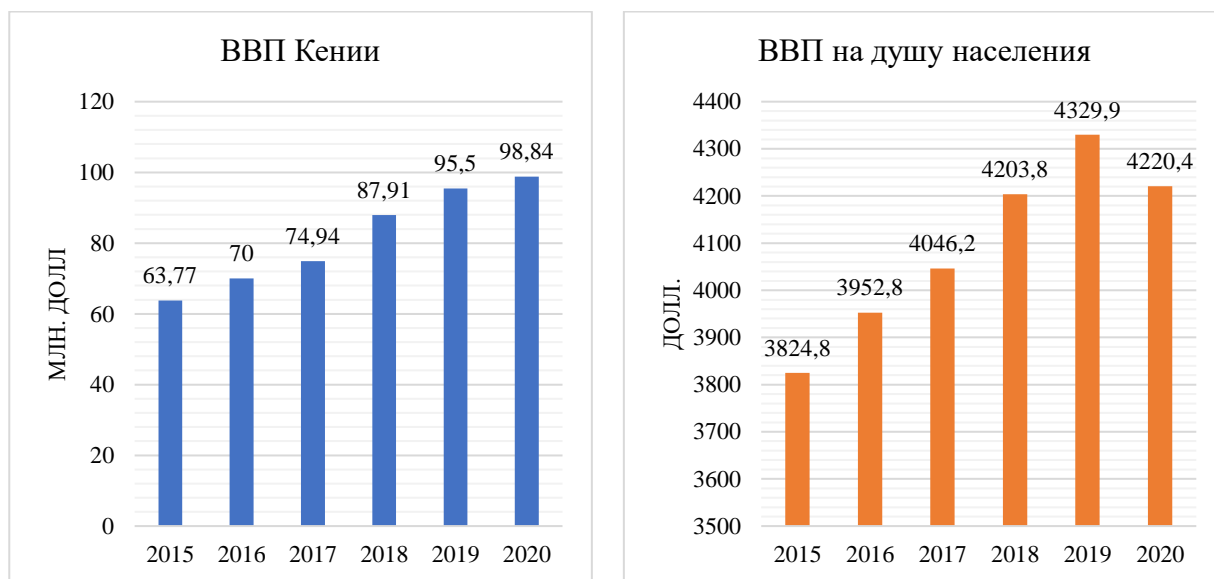


Рис. 1. Динамика ВВП Кении и ВВП на душу населения, млн. долл.

США

Источник: составлено авторами на основе [11]

Таким образом, несмотря на общемировые негативные тенденции, вызванные пандемией COVID-2019, ВВП Кении сохраняет стабильный рост в исследуемом периоде, ВВП на душу населения в 2020 году снизился.

Следующим фактором, обеспечивающим рост рынка микрокредитования в Кении, является прирост взрослого населения. На рис. 2 представлена динамика взрослого населения Кении. Темп прироста населения составляет 2 %, что определяет рост потребности в финансировании и кредитных средствах, так как несмотря на рост численности населения, снижается покупательская способность из-за воздействия негативных экономических тенденций.

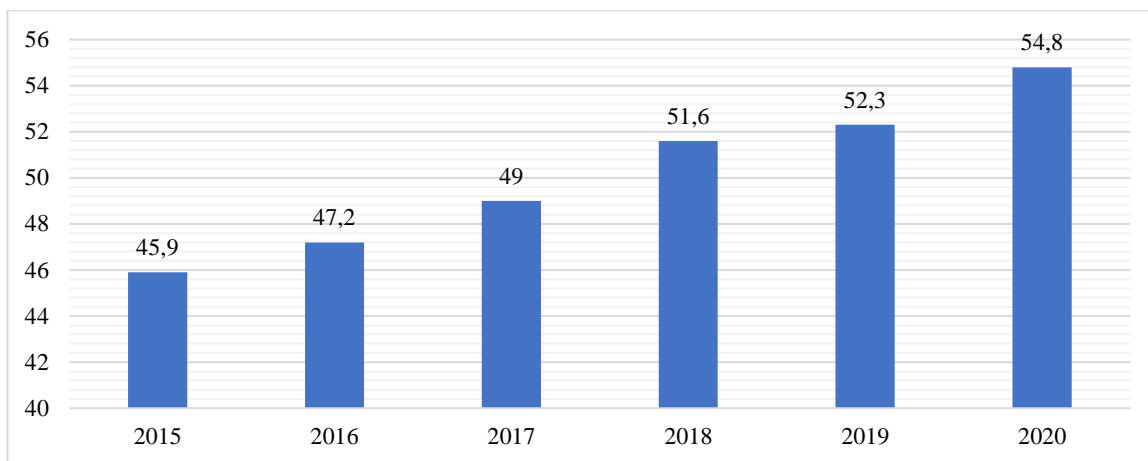


Рис. 2. Динамика роста населения Кении, млн. чел

Источник: составлено авторами на основе [11]

Следующим стимулирующим фактором развития рынка микрокредитования Кении является динамичный рост мобильной обеспеченности: в 2020 году данный показатель равен 35 %, прогнозируется, что к 2023 год он вырастет до 48 %, соответственно продукты, предоставляемые через мобильные приложения, продемонстрируют аналогичный тренд роста.

Значимым аспектом также является уровень лояльности и доверия к банковским продуктам, который составляет 35 %. Максимальная доля выдачи кредитных средств была отмечена в 2015 году – 34,25 %, в 2020 году данный показатель был равен 30,6 %, при этом на протяжении всего периоде доля выдаваемых кредитов сохранялась около 30 %. Прирост выдаваемых кредитов в 2020 году объясняется общемировыми негативными тенденциями, приведшими к снижению покупательской способности населению за счет сокращения уровня доходности.

Стимулирующим фактором роста кредитования населения является достаточно низкая процентная ставка в сравнении с другими африканскими странами (рис. 3).

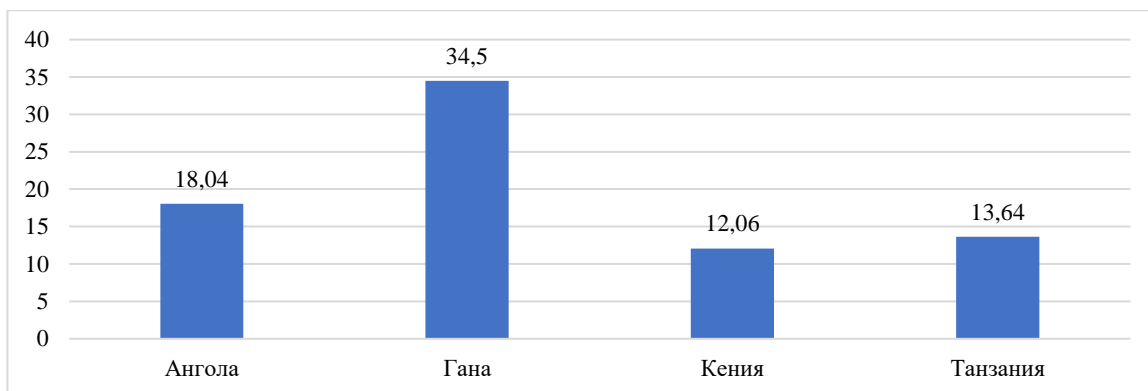


Рис.3. Сравнительная оценка процентной ставки по потребительским кредитам в некоторых странах Африки в 2020 году, %

Источник: составлено авторами на основе [11]

По результатам анализа тенденций развития экономики Кении и рынка кредитования необходимо отметить высокий уровень инвестиционной привлекательности как для частных инвесторов, так и для юридических лиц, так как все показатели демонстрируют восходящий тренд развития, что позволяет сделать вывод о сохранении развития в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Также стимулирующими факторами являются рост цифровой и мобильной обеспеченности населения, что обеспечит прирост клиентов у компании Cashway Limited, которая предоставляет кредитные средства для населения в результате рассмотрения заявки через мобильное приложение.

Компания Cashway Limited является дочерней компанией Cashway Financial. Руководство компании имеет высокий уровень компетентности, также организационная структура обладает достаточным уровнем децентрализации для сохранения управляемости при воздействии негативных тенденций.

Соответственно необходимо сделать вывод, что организационная структура компании обеспечивает достижение поставленных целей и задач в рассматриваемом периоде. При этом в настоящее время ключевая цель компании Cashway Limited – это выдача кредитных средств населению Кении

посредством мобильного приложения. Особенностью является моментальное рассмотрение заявки и перечисление средств в случае одобрении.

В таблице 1 выделены основные параметры кредитных продуктов компании Cashway Limited.

Таблица 1

Характеристика продукта компании Cashway Limited

Краткое описание продукта	Характеристика
Средняя сумма кредита	30\$
Средний тенор	30 дней
Среднемесячная процентная ставка	15.00%
Обеспечение	Не устанавливается
Способ оплаты	Мобильные деньги

Источник: составлено авторами на основе [9]

Соответственно необходимо сделать вывод, что основной продукт компании – это микрокредиты для населения с выдачей средств без обеспечения и необходимости посещения офиса или представительства для рассмотрения заявки о предоставлении кредитных средств. При этом средняя сумма запрашиваемых средств не превышает 30 долларов сроком на 30 дней.

На рис. 4 описана структура доходов от предоставления кредитных средств компанией Cashway Limited.

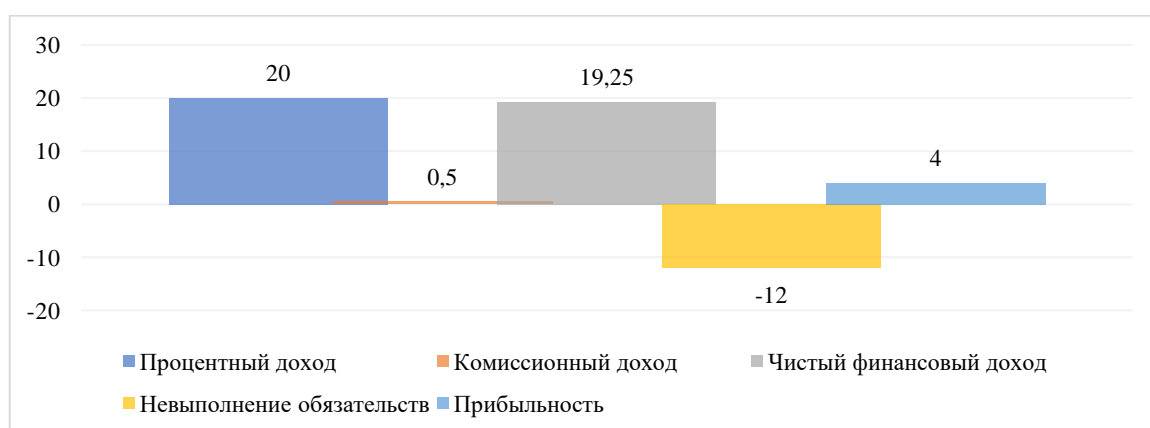


Рис. 4. Характеристика доходности кредитных продуктов Cashway Limited, %

Источник: составлено авторами на основе [9; 11]

Таким образом, компания имеет высокий уровень доходности процентных доходов – 20 %, прибыльность кредитных средств составляет 4 %, соответственно Cashway Limited демонстрирует достаточно высокий уровень рентабельности текущей деятельности.

Наиболее негативно воздействующим фактором является невыполнение обязательств, соответственно компании необходимо повышать эффективность оценки кредитоспособности заемщиков и возвратность кредитных средств.

Целевая аудитория кредитных продуктов компании Cashway Limited обладает следующими характеристиками:

- возрастной диапазон 18-30 лет и 30-45 лет,
- наличие среднего специального или высшего образования;
- для владельцев малого и среднего бизнеса кредитные средства необходимы для пополнения оборотных средств;
- для других категорий кредитные средства необходимы для потребительского кредитования.

Все категории целевой аудитории выделяют простоту рассмотрения заявки, отсутствие залога и быстрые выплаты. Компания Cashway Limited предлагает кредитный продукт, имеющий высокий спрос на рынке заемных средств Кении и потенциал к росту в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Далее проведем анализ финансовых результатов деятельности компании. На рис. 5 представлена динамика доходов и расходов компании Cashway Limited.

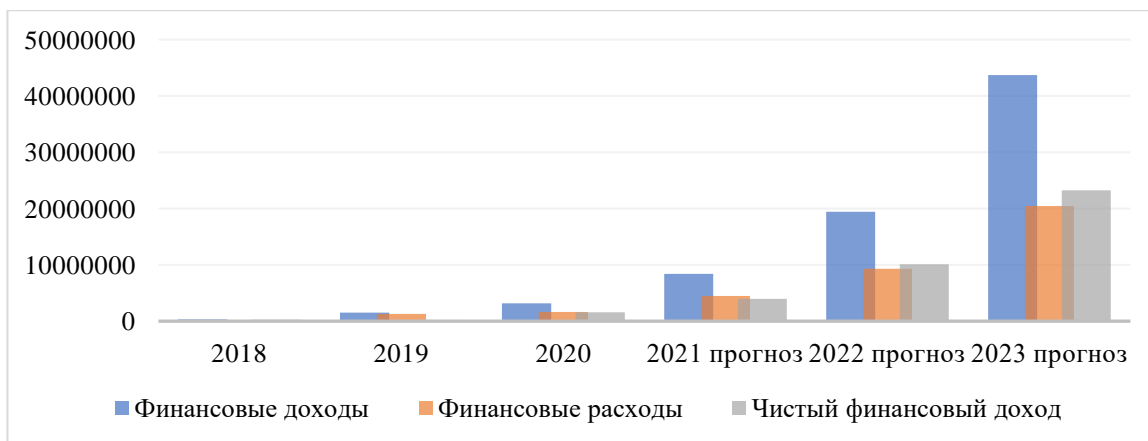


Рис. 5. Динамика и прогноз доходов и расходов компании Cashway Limited, долл. США

Источник: составлено авторами на основе [9; 11]

Все показатели растут на протяжении всего периода исследования, а также в среднесрочной перспективе. Финансовые доходы возросли в 334 тыс. долл. в 2018 году до 3195 тыс. долл. в 2020 году, с прогнозом роста 43707 тыс. долл. в 2023 году.

На рис. 6 изображена динамика и прогноз чистой прибыли компании Cashway Limited.

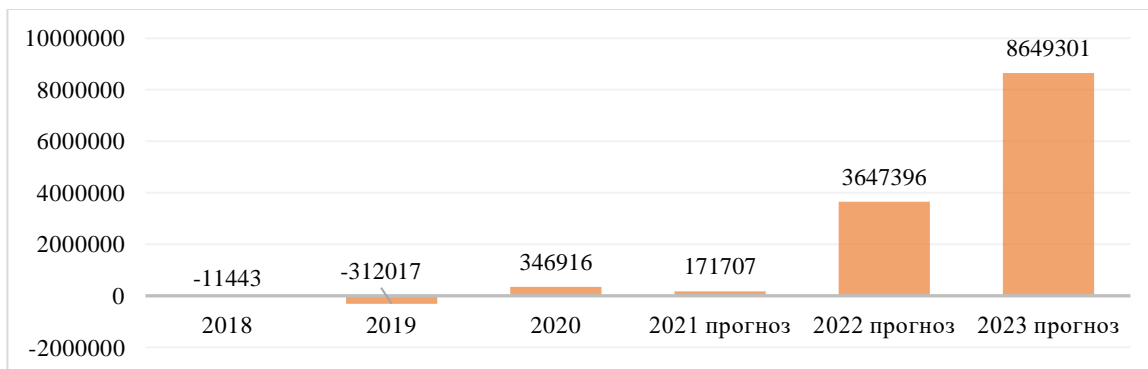


Рис. 6. Динамика и прогноз чистой прибыли компании Cashway Limited, долл. США

Источник: составлено авторами на основе [9; 11]

В 2018 г. и 2019 г. компания продемонстрировала убыток, но в 2020 году за счет привлечения дополнительных средств и финансирования от дочерней компании начался стабильный рост с убытка 11 тыс. долл. в 2018 году до 346

тыс. долл. в 2020 году, в 2023 году прогнозируется рост чистой прибыли до 8649 тыс. долл. США.

На рис.7 представлены операционные потоки компании Cashway Limited.

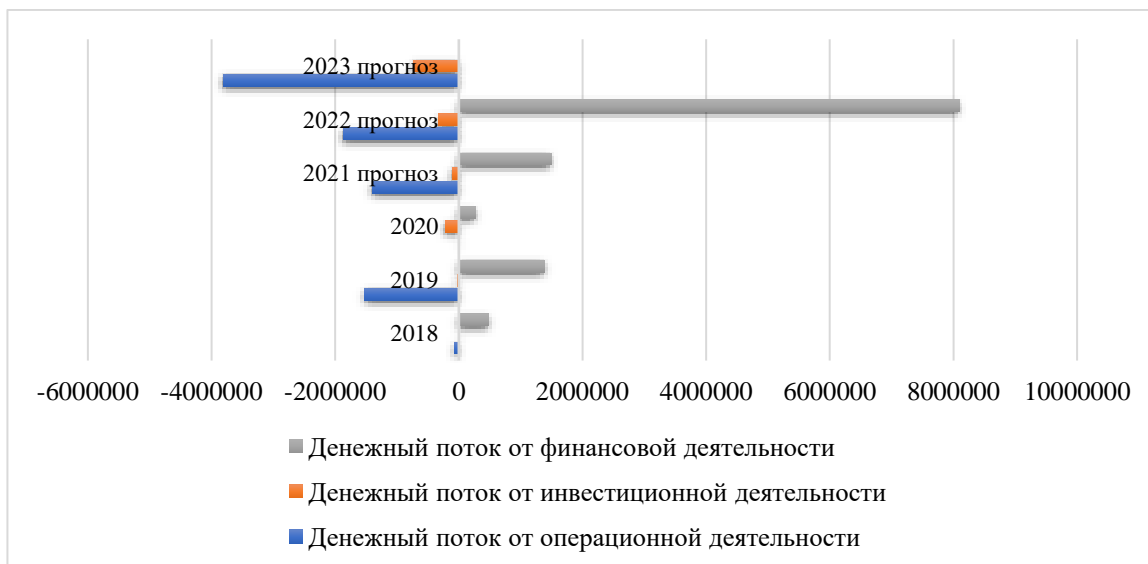


Рис. 7. Динамика движения денежных средств компании операционные потоки компании Cashway Limited, долл. США

Источник: составлено автором на основании [11]

По результатам анализа финансовых показателей компания Cashway Limited демонстрирует следующие положительные тенденции от ведения деятельности:

- денежные потоки от финансовой деятельности демонстрируют рост как в исследуемом, так и прогнозом периоде;
- увеличение финансовых и процентных доходов, чистой прибыли, активов и пассивов баланса, а также операционных потоков от ведения деятельности;
- повышение финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности баланса.

Компания Cashway Limited развивается и обеспечивает рост в прогнозном периоде.

Обсуждение

Структура инвестиционного портфеля преимущественно представлена обыкновенными акциями, которые обладают достаточным уровнем доходности в среднесрочной перспективе, несмотря на общемировые негативные тенденции, вызванные пандемией коронавируса.

На рис. 8 представлена динамика доходности инвестиционного портфеля компании Cashway Limited.

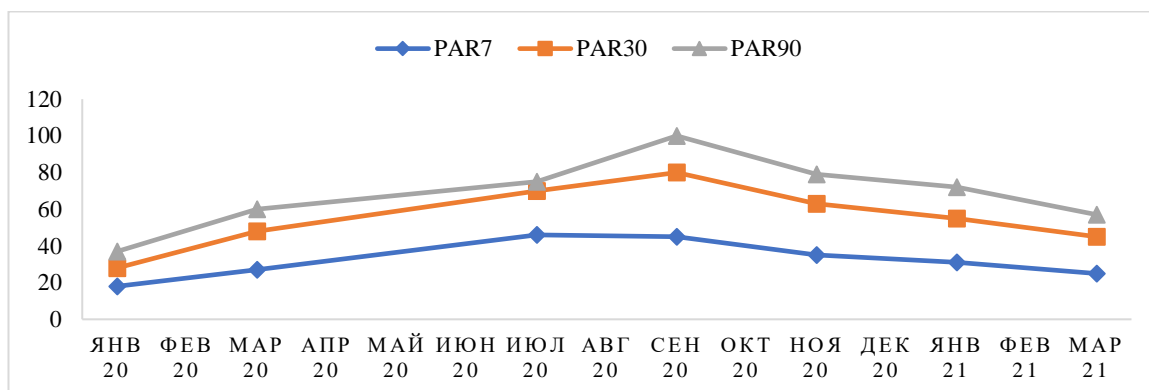


Рис. 8. Динамика доходности инвестиционного портфеля Cashway Limited, %

Источник: составлено авторами на основе [9; 11]

Таким образом, по результатам анализа инвестиционного портфеля компании Cashway Limited необходимо сделать следующие выводы:

- в долгосрочной перспективе инвестиционный портфель демонстрирует динамику роста;
- доходность инвестиционного портфеля возрастает.

Соответственно инвестиционный портфель стабильно растет за счет компенсации негативных тенденций и диверсификации.

Запрашиваемая сумма кредитной линии – 2 000 000 долл. США.

В табл. 2 систематизированы условия сделки.

Таблица 2

Условия финансирования сделки

Показатель	Характеристика	Пояснение
Заемщик	Cashway Limited	-

Гарант	Компания Cashway Financial Inc.	Материнская компания Cashway Limited, которая находится в США
Кредитор	Несколько спонсоров, включая частных лиц и учреждения	-
Тип объекта	срочный кредит	Установленный график выплаты
Старшинство	Старший обеспеченный	Увеличение финансовых показателей за счет расширения деятельности
Размер финансирования	2 000 000 долл. США	Запрос на увеличение оборотных средств для последующего предоставления кредитов населению
Валюта	Доллар США	
Купон	15 %	Национальные облигации Кении имеют 12 %, соответственно купонная ставка должна быть выше и учитывать возможный риск
Срок	36 месяцев	Данный срок соответствует стратегии развития компании и прогнозу развития компании
Выплаты процентов	Ежемесячно	
Основные платежи	Амортизационные платежи	Обеспечение максимальной безопасности инвестиций за счет предоставления обеспечения не только компанией, но и материнской компанией Cashway Financial Inc.

Источник: составлено авторами на основе [9; 11]

В заключении представим ковенанты предоставления кредитной линии для финансирования деятельности компании в табл. 3.

Таблица 3

Ковенанты предоставления кредитной линии

Ковенанты	Характеристика	Пояснение
Финансовые ковенанты	Дебиторская задолженность от Cashway Financial Inc.	У Cash Limited недостаточно наличных денег, чтобы гарантировать этот кредит, поэтому получение дебиторской задолженности от материнской компании является оптимальным решением
Портфельные ковенанты		Примем проценты для сроков задержки 30 дней, 60 и 90. Для 30 дней < 11%; 60 дней < 8%;

		90 дней < 5%. Коэффициент убытков прием, равный 5%.
Информационные соглашения	Ежеквартальные отчеты	Предоставление информации раз в квартал: отчетности по портфелю и отчет о финансовых показателях компании

Компания Cashway Limited может быть рекомендована для инвестирования на основании стабильного роста экономических показателей, как в исследуемом периоде, так и в прогнозных тенденциях:

1. Стабильно высокий темп рост финансовых доходов и чистых доходов от ведения деятельности как в исследуемом периоде, так и в прогнозном;

2. Структура активов, пассивов и собственного капитала демонстрирует высокий уровень платежеспособности, финансовой устойчивости и ликвидности.

3. Высокий уровень доходности инвестиционного портфеля достигается за счет диверсификации и хеджирования рисков.

Данная компания может быть рассмотрена как инвестиционно-привлекательная в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Заключение

В настоящее время инвестиционные меморандумы приобретают всё большую значимость и являются особым инструментом при ознакомлении инвесторов с проектами, соответственно для разработки и реализации новых проектов оптимальной стратегией является разработка инвестиционного меморандума для обоснования необходимого уровня финансирования реализации проекта.

Стимулирующими факторами являются рост цифровой и мобильной обеспеченности населения, что обеспечит прирост клиентов у компании Cashway Limited, которая предоставляет кредитные средства для населения в результате рассмотрения заявки через мобильное приложение.

Компания Cashway Limited является дочерней компанией Cashway Financial. Руководство компании имеет высокий уровень компетентности, также организационная структура обладает достаточным уровнем децентрализации для сохранения управляемости при воздействии негативных тенденций.

Компания может быть рекомендована для инвестирования, так как она демонстрирует стабильный прирост экономических показателей. Также стимулирующим фактором выбора компании для инвестиции является восходящий тренд развития рынка микрокредитования Кении и мобильной обеспеченности.

Литература

1. Акатьева М.Д. Концептуальные аспекты менеджмента инвестиционных проектов / М.Д. Акатьева, В.А. Бирюков, П.Н. Шаронин. М.: Московский политехн. ун-т, 2019. 239 с.
2. Алеева А.С. Понятие инвестиционных проектов, их виды // Общество-наука-инновации: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., 9 мая 2020, г. Омск: в 2 ч. – Уфа, 2020. Ч. 1. С. 91-93.
3. Березовская Е.А. Система управления инвестиционным проектом // Экономика и управление: ключевые проблемы и перспективы развития. Краснодар, 2018. С. 22-27.
4. Бирман. Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт, Л. П. Белых. М: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2016. 631 с.
5. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. Лондон. Трейд. Лимитед, 2017. 448 с.
6. Гузеева О.Г., Зиновьева И.С. Интеграция информационных ресурсов в целях развития инновационных процессов в региональных системах // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. Воронеж: ФГБОУ ВО «ВГЛУ», 2017. № 3 (14). С. 7-13.

7. Драганов А.С. Сущность, классификация и основные этапы бизнес планирования инвестиционных проектов // Скиф. 2019. № 11 (39). С. 616-620.
8. Милованов А.П. Взгляды на понятие инвестиционного проекта // Colloquium-journal. 2019. № 14-6. С. 96-98.
9. Официальный сайт Cashaway Limited [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://en.cashwaytech.com/> (дата обращения: 18.02.2021).
10. Смирнов В.К. Управление инвестиционными проектами // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сб. ст. по материалам LXXVII междунар. науч.-практ. конф. М., 2018. С. 81-85.
11. Kenyan Economy. URL: <https://www.treasury.go.ke/kenya-economy/> (date of application: 27.02.2021).

References

1. Akat'eva M.D. Konceptual'nye aspekty menedzhmenta investicionnyh proektov / M.D. Akat'eva, V.A. Biryukov, P.N. SHaronin. M.: Moskovskij politekhn. un-t, 2019. 239 s.
2. Aleeva A.S. Ponyatie investicionnyh proektov, ih vidy // Obshchestvo-nauka-innovacii: sb. st. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., 9 maya 2020, g. Omsk: v 2 ch. – Ufa, 2020. CH. 1. S. 91-93.
3. Berezovskaya E.A. Sistema upravleniya investicionnym proektom // Ekonomika i upravlenie: klyuchevye problemy i perspektivy razvitiya. Krasnodar, 2018. S. 22-27.
4. Birman. G. Ekonomicheskij analiz investicionnyh proektov / G. Birman, S. SHmidt, L. P. Belyh. M: Banki i birzhi: YUNITI, 2016. 631 s.
5. Blank I.A. Investicionnyj menedzhment. London. Trejd. Limited, 2017. 448 s.
6. Guzeeva O.G., Zinov'eva I.S. Integraciya informacionnyh resursov v celyah razvitiya innovacionnyh processov v regional'nyh sistemah // Aktual'nye napravleniya nauchnyh issledovanij XXI veka: teoriya i praktika. Voronezh: FGBOU VO «VGLTU», 2017. № 3 (14). S. 7-13.

7. Draganov A.S. Sushchnost', klassifikaciya i osnovnye etapy biznes planirovaniya investicionnyh proektov // Skif. 2019. № 11 (39). S. 616-620.
8. Milovanov A.P. Vzglyady na ponyatie investicionnogo proekta // Colloquium-journal. 2019. № 14-6. S. 96-98.
9. Oficial'nyj sayt Cashaway Limited [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://en.cashwaytech.com/> (data obrashcheniya: 18.02.2021).
10. Smirnov V.K. Upravlenie investicionnymi proektami // Molodoj issledovatel': vyzovy i perspektivy: sb. st. po materialam LXXVII mezhdunar. nauch.-prakt. konf. M., 2018. S. 81-85.
11. Kenyan Economy. URL: <https://www.treasury.go.ke/kenya-economy/> (date of application: 27.02.2021).