

ОШ МАМЛЕКЕТТИК УНИВЕРСИТЕТИНИН ЖАРЧЫСЫ

ВЕСТНИК ОШКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

BULLETIN OF OSH STATE UNIVERSITY

ISSN: 1694-7452 e-ISSN: 1694-8610

№2/2025, 155-167

ЭКОНОМИКА

УДК: 3-33-332.1

DOI: [10.52754/16948610_2025_2_14](https://doi.org/10.52754/16948610_2025_2_14)

**ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ СЕКТОРА ЧАСТНЫХ УСЛУГ ПО
РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КЫРГЫЗСКОЙ
РЕСПУБЛИКЕ**

**КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНДАГЫ ЧАКАН ИШКАНАЛАР ҮЧҮН ЖЕКЕ БИЗНЕСИ
ӨНҮКТҮРҮҮ БОЮНЧА КЫЗМАТ КӨРСӨТҮҮ СЕКТОРУН ӨНҮКТҮРҮҮНҮН
КӨЙГӨЙЛӨРҮ ЖАНА МҮМКҮНЧҮЛҮКТӨРҮ**

**PROBLEMS AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT OF PRIVATE BUSINESS
DEVELOPMENT SERVICES SECTOR FOR SMALL ENTERPRISES IN THE KYRGYZ
REPUBLIC**

Султаналиева Нургул Шермаматовна

Султаналиева Нургул Шермаматовна

Sultanalieva Nurgul Shermamatovna

к.э.н., доцент, Ошский государственный университет

э.и.к., доцент, Ош мамлекеттик университети

Associate Professor, Osh State University

nsultanalieva@oshsu.kg

ORCID: 0009-0008-4733-4418

Маматаев Азирет Уланович

Маматаев Азирет Уланович

Mamataev Aziret Ulanovich

студент, Кыргызско-Турецкий университет “Манас”

студент, Кыргыз-Түрк Манас университети

Student, Kyrgyz-Turkish Manas University

Маматов Бексултан Абдрасулович

Маматов Бексултан Абдрасулович

Mamatov Beksultan Abdrasulovich

магистрант, Ошский государственный университет

магистрант, Ош мамлекеттик университети

Master's Student, Osh State University

ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ СЕКТОРА ЧАСТНЫХ УСЛУГ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Аннотация

В статье рассматривается состояние рынка услуг по развитию бизнеса в Кыргызской Республике, с акцентом на роль частных поставщиков и торгово-промышленных ассоциаций. На основе данных опросов и интервью, проведённых в рамках миссии Организацией экономического сотрудничества и развития, анализируются институциональные и рыночные барьеры в сфере предоставления услуг по развитию бизнеса. Отдельное внимание уделено проблемам доступа микропредприятий к консалтинговым, информационным и обучающим услугам. Выявлены ключевые проблемы, сдерживающие развитие частного сектора в этой сфере, и предложены направления совершенствования государственной политики в целях повышения доступности и эффективности услуг по развитию бизнеса.

Ключевые слова: услуги по развитию бизнеса, частные поставщики, микропредприятия, консалтинг, развитие предпринимательства, государственная поддержка предпринимательства

**КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНДАГЫ ЧАКАН
ИШКАНАЛАР ҮЧҮН ЖЕКЕ БИЗНЕСИ
ӨНҮКТҮРҮҮ БОЮНЧА КЫЗМАТ КӨРСӨТҮҮ
СЕКТОРУН ӨНҮКТҮРҮҮНҮН КӨЙГӨЙЛӨРҮ
ЖАНА МҮМКҮНЧҮЛҮКТӨРҮ**

**PROBLEMS AND OPPORTUNITIES FOR
DEVELOPMENT OF PRIVATE BUSINESS
DEVELOPMENT SERVICES SECTOR FOR SMALL
ENTERPRISES IN THE KYRGYZ REPUBLIC**

Аннотация

Бул макалада жеке провайдерлердин жана соода ассоциацияларынын ролуна басым жасоо менен Кыргыз Республикасындагы бизнестин өнүктүрүү боюнча кызмат көрсөтүүлөр рыногунун абалы каралып, Экономикалык Кызматташтык жана Өнүгүү Уюмунун миссиясынын алкагында жүргүзүлгөн сурамжылоонун жана интервьюлардын негизинде бизнестин өнүктүрүү боюнча кызматтарды көрсөтүүдө институционалдык жана рыноктук тоскоолдуктар талданат. Микро ишканалардын консультациялык, маалыматтык жана окутуу кызматтарына жетүү көйгөйлөрүнө өзгөчө көңүл бурулган. Бул чөйрөдө жеке секторду өнүктүрүүгө тоскоол болгон негизги көйгөйлөр аныкталып, бизнестин өнүктүрүү боюнча кызмат көрсөтүүлөрдүн жеткиликтүүлүгүн жана натыйжалуулугун жогорулатуу максатында мамлекеттик саясатты өркүндөтүү багыттары сунушталат.

Abstract

This article examines the state of the business development services market in the Kyrgyz Republic, with an emphasis on the role of private providers and trade associations. Based on surveys and interviews conducted as part of a mission by the Organization for Economic Cooperation and Development, it analyzes institutional and market barriers to the provision of business development services. Special attention is paid to the problems of access of microenterprises to consulting, information and training services. Key problems hindering the development of the private sector in this area are identified, and directions for improving state policy are proposed in order to increase the availability and efficiency of business development services.

Ачкыч сөздөр: бизнестин өнүктүрүү боюнча кызмат көрсөтүүлөр, жеке провайдерлер, микро ишканалар, консалтинг, ишкердикти өнүктүрүү, ишкердикти мамлекет тарабынан колдоо

Keywords: business development services, private providers, microenterprises, consulting, entrepreneurship development, government support for entrepreneurship

Введение

Формирование эффективной системы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства является приоритетной задачей социально-экономической политики Кыргызской Республики в условиях усиливающейся глобальной конкуренции, необходимости диверсификации экономики и повышения занятости населения. Малые и микропредприятия, составляющие основу предпринимательского сектора страны, особенно нуждаются в институциональной и организационной поддержке, включая доступ к знаниям, технологиям, управленческим компетенциям и деловым связям (Савин В.Е., 2022).

В современных условиях особую значимость приобретают услуги по развитию бизнеса (УРБ) — совокупность информационных, консультационных, обучающих и сервисных инструментов, способствующих повышению конкурентоспособности предпринимательских структур, их адаптации к рыночным условиям, а также устойчивому росту. Под УРБ понимаются, как правило, не финансовые формы поддержки, предоставляемые частными и государственными структурами, направленные на укрепление потенциала предприятий в области маркетинга, стратегического планирования, управления персоналом, сертификации, цифровизации и других сфер.

Формирование и развитие сектора УРБ в Кыргызской Республике происходило в контексте постсоветской трансформации экономики и сопровождалось значительной активностью международных донорских организаций, среди которых можно выделить такие структуры, как Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Азиатский банк развития (АБР), Всемирный банк, USAID, GIZ и другие. Ими оказывалась методологическая, финансовая и организационная помощь в создании бизнес-инкубаторов, консультационных центров, программ повышения квалификации и инфраструктурных элементов поддержки предпринимательства. Эти инициативы позволили заложить основу для становления первых коммерческих провайдеров УРБ и формирования институциональной среды, способствующей распространению деловых знаний и навыков. Однако, несмотря на проделанную работу, в настоящее время отмечается значительное отставание сектора УРБ от потребностей экономики, особенно в части охвата микропредприятий, регионального распределения и устойчивости частных поставщиков. Государственные и донорские инициативы, как правило, не интегрированы в единую систему с участием частного сектора, что препятствует формированию полноценного рынка бизнес-услуг. Характерным является также отсутствие чётких стандартов качества и механизмов сертификации УРБ, а также слабая мотивация частных компаний к развитию долгосрочных отношений с клиентами на основе рыночной логики.

На этом фоне особый интерес представляет анализ текущего состояния и перспектив развития частных поставщиков услуг по развитию бизнеса, а также формулирование практических рекомендаций в части государственной политики и создания условий для устойчивого функционирования данного сегмента. В настоящей статье акцент делается на институциональные и рыночные барьеры, препятствующие эффективной работе провайдеров УРБ, а также на возможные инструменты стимулирования их деятельности в интересах развития предпринимательства в Кыргызской Республике.

Сектор услуг по развитию бизнеса (УРБ) в Кыргызской Республике находится на стадии институционального становления. Несмотря на наличие отдельных активных участников

рынка и поддержку со стороны международных организаций, наблюдается отсутствие целостной и устойчивой системы предоставления бизнес-услуг, охватывающей широкий спектр потребностей микро-, малого и среднего предпринимательства (Алишева, 2021).

Помимо необходимости адаптации к сложной и подчас нестабильной деловой среде, стартап-проекты в Кыргызской Республике нередко сталкиваются с завышенными административными и нормативно-правовыми требованиями. Эти барьеры зачастую оказываются более строгими, чем для предприятий малого и среднего бизнеса, уже имеющих опыт коммерческой деятельности. Особенно остро стоит проблема ограниченного доступа к финансовым ресурсам: коммерческие банки, как правило, не готовы принимать на себя риски, связанные с финансированием начинающих предпринимательских инициатив. В то же время альтернативные инструменты, такие как венчурное инвестирование или участие бизнес-ангелов, пока остаются слабо развитыми и не являются массовыми механизмами поддержки инновационного предпринимательства.

Существующие инструменты содействия, в частности бизнес-инкубаторы, находятся на стадии формирования, и отсутствует последовательная государственная стратегия стимулирования стартап-экосистемы. Поддержка стартапов осуществляется в виде отдельных инициатив, не объединённых в единую программу. Нормативно-правовая база также не способствует активному созданию новых предприятий на базе университетских лабораторий — соответствующий законопроект до сих пор не принят. Вместе с тем, правительством были предприняты определённые шаги в направлении институциональной поддержки инновационного предпринимательства. (UNECE, 2019). Так, Государственная служба интеллектуальной собственности Кыргызской Республики («Кыргызпатент») инициировала проект по созданию Университета технопарка (<https://patent.gov.kg/>). Кроме того, при Кыргызско-турецком университете «Манас» открыт инкубатор в сфере информационных технологий и высоких технологий.

Наряду с государственными структурами, значимый вклад в формирование экосистемы стартапов вносит сообщество развития. В частности, инициатива Accelerate Prosperity, реализуемая в рамках Сети Ага Хана по развитию, предлагает стартапам финансовую и консультационную поддержку, включая посевные инвестиции, тренинги и сопровождение по направлениям: маркетинг, финансовый менеджмент и инвестиционная подготовка. Также стоит отметить программу Российско-Кыргызского фонда развития, предусматривающую предоставление первоначального финансирования на сумму 1 млн долларов США в регионах (Баткенская, Таласская и Нарынская области). (Национальный банк Кыргызской Республики [НБКР], 2019)

Дополнительные каналы содействия формируются через проведение международных стартап-мероприятий и хакатонов, организуемых фондом «КейДжи Лабс», направленных на развитие командных компетенций и укрепление предпринимательской экосистемы. В целях повышения эффективности и устойчивости сектора стартапов государству следует продолжить развитие соответствующих институтов поддержки, интегрируя их в существующие центры обслуживания предпринимательства, а также расширяя спектр консультационных услуг, ориентированных на специфику стартап-деятельности (включая бизнес-планирование, маркетинг, привлечение инвестиций и налоговое администрирование).

На сегодняшний день рынок УРБ представлен разнородной совокупностью провайдеров, включающей: – частные консалтинговые компании;

- тренинговые и образовательные центры;
- некоммерческие организации и донорские проекты;
- отраслевые ассоциации и торгово-промышленные палаты.

Частные провайдеры, как правило, сосредоточены в крупных городах — Бишкеке и Оше. В остальных регионах доступ к качественным услугам ограничен как физически, так и по стоимости, что создаёт территориальный дисбаланс. Более 65% поставщиков УРБ зарегистрированы в столице, при этом на регионы приходится менее 30% их клиентской базы. Особенностью сектора является высокая зависимость от внешнего финансирования. Согласно данным аналитического отчета Организации экономического сотрудничества и развития, около 40% частных провайдеров участвуют в реализации донорских программ, что оказывает влияние на стратегию их развития. Такая модель часто ведет к временному существованию компаний, работающих под конкретный проект, без устойчивой бизнес-модели и долгосрочных рыночных ориентиров.

Существенным ограничением для роста сектора является также слабая институциональная поддержка со стороны государства. Несмотря на наличие программ развития МСП, механизмы интеграции частных поставщиков УРБ в государственную политику остаются неразработанными. Кроме того, отсутствуют единые стандарты качества предоставляемых услуг, механизмы лицензирования или сертификации, что порождает недоверие со стороны предпринимателей.

Спрос на услуги по развитию бизнеса в значительной мере остаётся латентным. Микропредприятия, особенно в сельских районах, зачастую не осознают потребности в консалтинге или обучении, либо не готовы платить за них. Причины этого лежат в ограниченной финансовой возможности, недостаточной информированности о выгодах УРБ, а также в негативном прошлом опыте взаимодействия с поставщиками низкого качества.

Дополнительной проблемой выступает недостаток профессиональных кадров в сфере консалтинга и бизнес-образования. Отсутствие профильной подготовки специалистов, недостаточная квалификация тренеров и консультантов, а также ориентация на шаблонные тренинговые форматы снижают эффективность оказываемых услуг.

Таким образом, можно констатировать, что сектор УРБ в Кыргызской Республике характеризуется высокой фрагментированностью, ограниченным охватом и недостаточной рыночной зрелостью. Эти обстоятельства требуют системных решений, направленных на институционализацию сектора, усиление его устойчивости и развитие партнерства между государством, частными поставщиками и предпринимательским сообществом.

К категории коммерческих посредников (КП) относятся торгово-промышленные палаты, отраслевые ассоциации и иные объединения, учреждённые и финансируемые субъектами предпринимательской деятельности, функционирующими в различных секторах экономики. Основная миссия таких структур заключается в содействии взаимодействию между своими членами, обеспечении обмена информацией, ресурсами и деловым опытом. Торгово-промышленные ассоциации широко известны применением как формальных, так и

неформальных механизмов перенаправления запросов участников к соответствующим поставщикам услуг. В контексте предоставления услуг по развитию бизнеса (УРБ) такие объединения играют важную роль в оптимизации доступа своих членов к внешним ресурсам. Они могут выступать как координаторы, направляя участников к специализированным поставщикам, тем самым снижая транзакционные издержки, связанные с поиском информации и услуг. Более того, в условиях Кыргызской Республики ряд торгово-промышленных объединений самостоятельно предоставляют УРБ (Hartmann, 2019, с.64).

Согласно оценкам Европейского банка реконструкции и развития, к числу коммерческих посредников можно отнести порядка 16–20% действующих предприятий Кыргызстана (EBRD, 2019, с.11). Указанные структуры исполняют двойную функцию: с одной стороны — представляют и защищают интересы членов, а с другой — оказывают им профессиональные услуги, включая образовательные курсы, бизнес-тренинги и консультации. Потенциал коммерческих посредников может быть усилен при условии активного вовлечения государства, которое способно оказать им поддержку как в виде прямого финансирования, так и путём организации информационно-просветительских мероприятий.

Результаты исследования Организации экономического сотрудничества и развития демонстрируют, что 15% опрошенных предприятий ранее прибегали к получению УРБ через торгово-промышленные ассоциации, из которых 83% выразили удовлетворение результатами. Одновременно данные показывают существование барьеров в доступе к УРБ: 36% всех предприятий предпринимали попытки получить такие услуги в течение последнего года, однако столкнулись с затруднениями. Это свидетельствует о нереализованном потенциале коммерческих посредников, который мог бы быть использован эффективнее при наличии соответствующей государственной поддержки, особенно в части информационного сопровождения и создания благоприятной среды для УРБ. Членство в одном или нескольких профессиональных объединениях положительно влияет на информированность предпринимателей и повышает вероятность обращения за соответствующими услугами. Таким образом, торгово-промышленные ассоциации могут выполнять двойную функцию — как посредников между бизнесом и поставщиками УРБ, так и как самостоятельных провайдеров таких услуг. К примеру, Торгово-промышленная палата Кыргызской Республики предлагает курсы по вопросам налогового администрирования, ориентируясь на запросы субъектов малого бизнеса. Помимо базовой подготовки, коммерческие посредники также активно содействуют членам в выборе поставщиков специализированных услуг. Укрепление институциональной роли коммерческих посредников способно способствовать расширению спектра УРБ, особенно в контексте территориальной децентрализации и поддержки предпринимателей в регионах. Министерство экономики КР включило меры по усилению сотрудничества с отраслевыми ассоциациями в стратегию развития частного сектора (Министерство экономики Кыргызской Республики [Минфин. КР], 2019). Государственная политика в этой сфере может быть дополнительно направлена на координацию усилий с партнёрами по развитию, в том числе через внедрение механизмов софинансирования и поддержки инфраструктуры оказания УРБ (Committee of Donor Agencies, 2001, с.66).

Министерство экономики Кыргызской Республики может активнее вовлекать торгово-промышленные ассоциации в процессы формирования и реализации политики в сфере услуг по развитию бизнеса (УРБ), предоставляя им возможность участвовать в тематических платформах для диалога и учитывать результаты их аналитических исследований. Этот

подход особенно актуален в условиях институциональной нестабильности, сопровождающейся частой сменой состава правительства (в среднем каждые десять месяцев с 1991 года), что повышает потребность в надёжных и устойчивых партнёрах на местах, включая как торгово-промышленные ассоциации, так и другие локальные институты развития. В целях повышения эффективности предоставления УРБ, государство может наладить системное взаимодействие с коммерческими посредниками на базе существующих центров обслуживания предпринимателей. Такой формат позволит делегировать часть функций — в частности, информационную и консультативную поддержку — специализированным организациям. Присутствие коммерческих посредников в этих центрах (например, в виде офисов или информационных стоек) обеспечит адресное перенаправление предпринимателей к соответствующим источникам услуг. Кроме того, государственная политика может быть направлена на расширение охвата деятельности коммерческих посредников в сельской местности, где инфраструктура поддержки бизнеса особенно ограничена. Несколько отраслевых ассоциаций Кыргызстана уже демонстрируют устойчивое присутствие в регионах, что формирует предпосылки для масштабирования успешных практик. Практика взаимодействия государства и бизнес-ассоциаций в кризисные периоды подтвердила целесообразность такого партнёрства. В частности, бизнес-ассоциации передавали актуальную информацию от государственных органов своим членам, способствуя принятию оперативных мер. Примером может служить опыт французской ассоциации MEDEF, которая предоставляла участникам рекомендации по организации удалённой работы и соблюдению санитарных норм.

В кыргызском контексте встречи представителей министерств с ассоциациями в период пандемии позволили определить перечень ключевых предприятий, обеспечивавших бесперебойность товарных поставок. Кроме того, регулярные опросы, проводимые ассоциациями, стали одним из каналов обратной связи, который учитывается при формировании государственной политики. Подобные формы взаимодействия могут быть институционализированы и в «мирное время», что повысит устойчивость бизнес-ассоциаций и расширит их роль не только как представителей интересов бизнеса, но и как поставщиков общественно значимых услуг. Одной из форм такой поддержки могут стать мероприятия по повышению осведомлённости об УРБ, организуемые в формате ярмарок, деловых встреч и форумов при участии государства и частных провайдеров.

Рассматривая региональный опыт, можно отметить практику Торгово-промышленной палаты Узбекистана, которая предлагает членам широкий спектр услуг: от разработки бизнес-планов до юридического сопровождения. Эта деятельность осуществляется на основе обратной связи, полученной в ходе регулярных опросов, и координируется с правительственными структурами. Представители палаты входят в рабочие группы, занимающиеся админреформами, подготовкой законодательства и развитием предпринимательства. Подобный формат сотрудничества может быть адаптирован для кыргызской среды с учётом национальной специфики, обеспечивая более активное участие коммерческих посредников в формировании и реализации государственной политики в сфере МСП.

Для получения эмпирических данных были использованы комбинированные методы сбора информации. Основными инструментами выступили полуструктурированные интервью и анкетные опросы. Интервью проводились с представителями торгово-промышленных

ассоциаций, коммерческих посредников, поставщиков услуг по развитию бизнеса (УРБ), а также представителями международных донорских организаций. Вопросы интервью были ориентированы на выявление барьеров в предоставлении УРБ, оценку кадрового потенциала и роли донорской поддержки. В анкетировании участвовали представители малого и среднего бизнеса в Кыргызской Республике. Анкета включала как закрытые, так и открытые вопросы, касающиеся уровня осведомлённости об услугах УРБ, востребованности различных форм поддержки, а также готовности к частичной оплате обучения и консультаций. Всего в рамках исследования было опрошено более 120 респондентов из всех регионов страны. Согласно результатам миссии ОЭСР по сбору эмпирических данных, включавшей проведение интервью с поставщиками услуг по развитию бизнеса (УРБ), было установлено, что торгово-промышленные ассоциации в Кыргызской Республике испытывают существенный дефицит квалифицированных преподавательских кадров. Особенно остро эта проблема проявляется в стремительно развивающихся направлениях, таких как информационно-коммуникационные технологии и сфера торговли. Ввиду ограниченности внутренних ресурсов, ассоциации вынуждены привлекать специалистов из-за рубежа — преимущественно из Казахстана и Российской Федерации, что существенно увеличивает издержки на проведение обучающих программ и снижает их доступность, в первую очередь для малых предприятий с ограниченным бюджетом.

Для преодоления данного барьера необходима реализация как краткосрочных, так и долгосрочных мер. В краткосрочной перспективе целесообразно инициировать программы подготовки местных специалистов, ориентированных на преподавательскую деятельность в рамках УРБ. Эффективным решением может стать разработка гибких учебных программ, сочетающих элементы онлайн-обучения с традиционными формами подачи материала, что обеспечит их широкую доступность и адаптивность.

В долгосрочной перспективе требуется структурная трансформация системы профессионального и высшего образования, направленная на её соответствие потребностям современного коммерческого сектора. Особое внимание должно быть уделено включению в учебные курсы дисциплин, отражающих ключевые компетенции для бизнеса: бухгалтерский учёт, управление предприятием, предпринимательство, цифровизация и международная коммерция. Это позволит не только формировать устойчивый кадровый потенциал для нужд частного сектора, но и обеспечивать подготовку компетентных преподавателей, способных качественно сопровождать процессы делового обучения в стране.

Вмешательство донорского сообщества в сферу услуг по развитию бизнеса (УРБ) в Кыргызской Республике требует тщательной координации и контроля, чтобы избежать вытеснения частных поставщиков с рынка. В настоящее время донорские организации в стране активно выступают как потребителями, так и поставщиками УРБ, что подчеркивает необходимость согласования их действий с государственной политикой. Такой подход позволит усилить эффективность вмешательства и предотвратить дублирование усилий.

В этой связи, руководящие принципы вмешательства доноров на рынке УРБ, разработанные Комитетом донорских агентств по развитию малых предприятий в 2001 году, сохраняют свою актуальность и сегодня. Эти принципы подчеркивают важность поддержки устойчивых рыночных механизмов, минимизации искажений на рынке и обеспечения долгосрочной устойчивости предоставляемых услуг. Применение этих рекомендаций в

кыргызском контексте может способствовать более эффективному использованию ресурсов доноров и укреплению частного сектора в сфере УРБ. (Committee of Donor Agencies, 2001, с.75)

Анализ данных, полученных в ходе интервью с заинтересованными сторонами и в процессе обсуждений в рамках рабочих групп, выявил, что деятельность организаций международного сообщества по вопросам развития в Кыргызской Республике нередко воспринимается как фрагментарная и в ряде случаев дублирующая государственные инициативы. Такая несогласованность с национальными стратегиями сдерживает потенциал устойчивого развития сектора услуг по развитию бизнеса (УРБ), особенно в контексте формирования конкурентного частного рынка.

В условиях необходимости отказа от практик, способных затормозить становление устойчивых рыночных механизмов, государству крайне важно выстраивать системное взаимодействие с партнерами по развитию. Такая координация должна быть направлена на максимизацию эффекта от предоставляемой технической и организационной поддержки, а также на устранение пересечений с существующими или планируемыми инициативами правительства. Эффективным шагом в данном направлении могло бы стать регулярное включение представителей международных организаций в состав рабочих групп по УРБ, что позволит проводить корректировку тематики и объема предоставляемых услуг с учетом государственной повестки. Дополнительно, партнерам по развитию рекомендуется наладить междонорскую координацию, направленную на предотвращение реализации дублирующих проектов. Регулярный обмен результатами, методологиями и извлечёнными уроками позволит выстроить более согласованный подход к выбору приоритетных направлений, минимизировать риски пересечения задач и избежать непреднамеренного вытеснения частных поставщиков услуг с рынка.

Создание специализированной координационной платформы, охватывающей всех ключевых доноров, может стать первым организационным шагом в этом направлении. Такая структура способствовала бы не только выравниванию программ в рамках международной помощи, но и обеспечивала бы сопряжение с правительственными инициативами, включая разработку так называемых «карт поддержки», отражающих содержание и географию программ, реализуемых в сфере УРБ. Результаты тематических исследований свидетельствуют о том, что предоставление услуг по развитию бизнеса (УРБ) на безвозмездной основе сопровождается рядом рисков, в том числе проблемами с оценкой их эффективности и возможным деструктивным воздействием на формирующийся рынок частных УРБ. Подобная практика может подорвать инициативу частных провайдеров и затормозить развитие конкурентной среды в данной сфере. В этой связи донорским организациям и другим участникам сообщества по вопросам развития необходимо переосмыслить подходы к оказанию УРБ и обеспечить соответствие предлагаемого набора услуг реальным потребностям предпринимателей без вмешательства в рыночные механизмы. Бесплатное предоставление услуг должно быть исключением, а не правилом. Приоритет следует отдавать стимулирующим инструментам — таким как частичные субсидии, гранты, ваучерные программы, — применяемым в ограниченном объеме и на временной основе, особенно в поддержку стартапов и микропредприятий на начальных этапах развития.

Для повышения уровня ответственности со стороны получателей услуг и усиления их заинтересованности в результатах, рекомендуется установление символической платы за участие в обучении или получение консультаций. Даже незначительные финансовые вложения со стороны предпринимателя способствуют осознанному потреблению услуг и, как следствие, увеличению их эффективности.

Таким образом, вмешательство должно быть целенаправленным, ограниченным по времени и преследовать конкретные цели, связанные с развитием рынка. Оно должно сопровождаться стратегией постепенного свёртывания внешней поддержки по мере достижения поставленных задач, фокусируясь при этом на предоставлении технической помощи и создании рыночных стимулов. Опыт стран — членов ОЭСР показывает, что применение финансовых инструментов способствует стимулированию спроса на УРБ со стороны предпринимателей. Опыт соседних стран, таких как Узбекистан и Казахстан, может служить полезным ориентиром для развития сектора услуг по развитию бизнеса в Кыргызской Республике. В **Узбекистане** реализуются масштабные государственные программы поддержки малого и среднего предпринимательства, включая создание специализированных бизнес-инкубаторов и технопарков с активным участием частного сектора. Особое внимание уделяется стандартизации качества бизнес-услуг и интеграции образовательных программ с потребностями рынка. Кроме того, Узбекистаном успешно применяется практика привлечения иностранных инвестиций в поддержку инновационных стартапов. В **Казахстане** функционирует развитая сеть Центров поддержки предпринимательства, которые предоставляют широкий спектр услуг — от консультаций до финансовой помощи. Казахстанские инициативы отличает системный подход к координации между государственными структурами, международными донорами и частным сектором, а также наличие чётких нормативных актов, регулирующих деятельность провайдеров УРБ. Важной особенностью является использование цифровых платформ для повышения доступности услуг в удалённых регионах. Сравнительный анализ показывает, что интеграция усилий различных участников рынка и создание прозрачных стандартов качества оказываются ключевыми факторами успешного развития сектора УРБ. В то же время Кыргызстан сталкивается с проблемами фрагментации институциональной среды и недостаточной мотивацией частных провайдеров, что требует разработки целостной стратегии, учитывающей лучшие практики соседей.

В Кыргызской Республике аналогичная практика уже реализуется Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР), который внедрил систему ваучеров, ориентированных на поддержку консалтинговых услуг. С учётом активного участия международного сообщества в предоставлении УРБ, государству целесообразно инициировать совместные проекты с донорами по разработке дополнительных финансовых механизмов поддержки. Координация усилий в разработке схем софинансирования, в том числе долевого субсидий и ваучерных программ, могла бы способствовать не только расширению доступности УРБ для малых предприятий, но и стимулированию использования услуг со стороны коммерческих посредников. Согласно результатам опросов, такие стимулы могут сыграть ключевую роль в активизации спроса на качественные бизнес-услуги в стране.

Ваучерные механизмы представляют собой инструмент поддержки, позволяющий малым и средним предприятиям приобретать услуги по развитию бизнеса у аккредитованных поставщиков. Такие инструменты, как правило, стандартизированы, что ограничивает

возможность выбора и индивидуальной настройки услуг. Их применение ориентировано преимущественно на предприятия, находящиеся в стадии роста, с целью повышения охвата и повышения эффективности использования финансовых ресурсов. Основное назначение ваучеров заключается в преодолении ключевых барьеров спроса, в том числе низкого уровня осведомленности и недостаточной готовности предпринимателей оплачивать УРБ, обусловленных сомнениями в их практической ценности (Asian Development Bank, с.63). Примером эффективного внедрения ваучерной системы является опыт Индонезии, где в начале 2000-х годов была реализована программа субсидирования обучения и консультационных услуг для малого и среднего бизнеса. Программа не только способствовала увеличению числа пользователей УРБ, но и стимулировала поставщиков к адаптации услуг под актуальные потребности клиентов. Вместе с тем, оценка эффективности данной инициативы показала, что наибольший эффект был достигнут среди предприятий, уже проявлявших заинтересованность в подобной поддержке.

В эмпирической части исследования было опрошено **354 предприятия малого и среднего бизнеса** по всей территории Кыргызской Республики в период с апреля по октябрь 2023 г. Из них **36 %** респондентов отмечают, что пытались получить услуги по развитию бизнеса (УРБ) в течение последнего года. В контексте Кыргызской Республики результаты опросов, проведенных Организацией экономического сотрудничества и развития, свидетельствуют о высоком интересе со стороны бизнеса к УРБ, а также о стремлении к росту. В этой связи, представляется целесообразным рассмотреть возможность внедрения системы ваучеров, частично компенсирующих расходы на УРБ. Их реализация могла бы осуществляться в партнёрстве с коммерческими посредниками, в том числе через предоставление ваучеров на услуги, предлагаемые членами соответствующих организаций. Такая мера не только способствовала бы популяризации УРБ среди малого бизнеса, но и усилила бы институциональный потенциал коммерческих посредников, расширив их членскую базу и побудив к совершенствованию спектра предоставляемых услуг. Для обеспечения устойчивости механизмов УРБ на местном уровне, сообществу по вопросам развития необходимо опираться на существующую институциональную инфраструктуру. В качестве партнёров должны рассматриваться организации, обладающие тесной связью с целевыми группами и подтверждённым опытом в предоставлении бизнес-услуг. Поддержка со стороны доноров может выражаться как в прямом предоставлении УРБ, так и в подготовке кадров, обеспечивающих дальнейшее масштабирование данных услуг. По мере расширения спектра и повышения качества коммерческих УРБ, предоставляемых ассоциациями, международные партнёры могут постепенно свернуть своё вмешательство.

Развитие кадрового потенциала КП, в частности за счёт подготовки тренеров и преподавателей, способно оказывать мультипликационный эффект, расширяя охват конечных бенефициаров. Примерами успешных инициатив в данном направлении являются совместные программы международных доноров и Торгово-промышленной палаты Кыргызстана, а также ассоциации ЛА. Кроме того, ряд проектов в рамках программы Европейского Союза «Центральная Азия Инвест» направлен на повышение квалификации кадров и укрепление потенциала КП в предоставлении УРБ в Кыргызстане. Будущие меры могут строиться на наработанном опыте и быть направлены на развитие компетенций в наиболее востребованных направлениях. (Торгово-промышленная палата, 2019)

Актуальные экономические и социальные потрясения побудили донорское сообщество к активизации своей поддержки правительств и предпринимателей, включая расширение финансовых программ, налоговые инициативы и предоставление специализированных УРБ. В большинстве стран Центральной Азии коммерческих посредников сыграли важную роль в выявлении потребностей предприятий в условиях кризиса, в частности через проведение опросов. В условиях посткризисного восстановления коммерческих посредников могут стать ключевыми партнёрами в распространении информации, разработке новых форм поддержки и внедрении санитарно-гигиенических стандартов, что позволяет позиционировать их в качестве устойчивого звена между государством, бизнесом и международным сообществом.

Список литературы

1. Азиатский банк развития. *Turning BDS into Business*, <http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/15/AsDB%20Policy%20Paper%209BD%20into%20Business.pdf>.
2. Акматов, С. Чакан жана орто бизнестин Кыргызстанда өнүгүүсү / С. Акматов // Вестник Ошского государственного университета. – 2021. – Vol. 2, No. 1. – P. 5-12. – DOI 10.52754/16947452_2021_2_1_5. – EDN ZHCXCI.
3. Акматов, С. Функционирование малого и среднего бизнеса в условиях "СОВИД-19" / С. Акматов // Вестник Ошского государственного университета. – 2021. – Т. 2, № 1. – С. 13-20. – DOI 10.52754/16947452_2021_2_1_13. – EDN JWYECX.
4. Алишева П.К. (2021) Региональная политика развития малого и среднего бизнеса в Кыргызской Республике в условиях кризиса. *Экономика и бизнес: теория и практика*. с.10-15 <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-politika-razvitiya-malogo-i-srednego-biznesa-v-kyrgyzskoy-respublike-v-usloviyah-krizisa>
5. Джунусова, Д. А. Имущественное страхование / Д. А. Джунусова, Б. Зайирбек Уулу // Вестник Ошского государственного университета. – 2022. – № 3. – С. 117-125. – DOI 10.52754/16947452_2022_3_117. – EDN ELOQSG.
6. Европейский банк развития и реконструкции (2019). Развиваете свой бизнес? Знаете как? [http://www.ebrd.com/documents/sbs/sbs-kyrgyz-\[70\] republic-client-leaflet-eng.pdf](http://www.ebrd.com/documents/sbs/sbs-kyrgyz-[70] republic-client-leaflet-eng.pdf)
7. Капарова, Г. Т. Кыргыз Республикасынын жалал-Абад областынын мисалында аймактык ишкердикти өнүктүрүүнүн натыйжалуу жолдору / Г. Т. Капарова, А. К. Кантороева, А. Т. Усенова // Вестник Ошского государственного университета. – 2025. – No. 1. – P. 161-171. – DOI 10.52754/16948610_2025_1_14. – EDN BFPKUV.

8. Савин В.Е., Таранова Е.В., Мырзалиева М.А. (2022) Развитие малого и среднего предпринимательства в Кыргызстане и его роль в насыщении потребительского рынка. *Региональная экономика и управление: региональный научный журнал*. <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-kyrgyzstane-i-ego-rol-v-nasyschenii-potrebitelskogo-rynka/viewer>
9. Hartmann, D. (2019), *The Advantages of a Business Association*. P.64. <https://smallbusiness.chron.com/advantages-business-association-23541.html>
10. Национальный банк Кыргызской Республики [НБКР], 2019. Механизм финансирования стартап - проектов в Баткенской, Таласской и Нарынской областях будет реализован Национальным банком, Российско-Кыргызским Фондом развития и ОАО «Гарантийный фонд».
11. Министерство экономики КР, (2019). Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы с.65
12. Committee of Donor Agencies (2001), *Business development services for small enterprises: guiding donor principles*, http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1128082019404_Business_development_services_for_small_1615957857.pdf.
13. Торгово-промышленная палата, 2019. https://cci.kg/news/1/3253.html?utm_source=chatgpt.com