

УДК: 658.155: 338.124.4

DOI 10.65996/topscience-2457/2026-2/191-209

**Турдукулова Э.Р.**

доцент

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

Институт экономики и менеджмента

г. Бишкек

[elmira\\_t58@mail.ru](mailto:elmira_t58@mail.ru)**Абдыкадырова Н.А.**

магистрант

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

Институт экономики и менеджмента

г. Бишкек

**ВЫЖИТЬ БЕЗ КАРТЫ: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РАДИКАЛЬНОЙ  
НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ****Турдукулова Э.Р.**

доцент

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Экономика жана менеджмент институту

Бишкек ш.

[elmira\\_t58@mail.ru](mailto:elmira_t58@mail.ru)**Абдыкадырова Н.А.**

магистрант

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Экономика жана менеджмент институту

Бишкек ш.

**КАРТАСЫЗ ЖАШОО: РАДИКАЛДУУ БЕЛГИСИЗДИК ШАРТЫНДА  
ИШКАНАНЫН АТААНДАШТЫККА ЖӨНДӨМДҮҮЛҮГҮ****Turdukulova E.R.**

Associate Professor

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Institute of Economics and Management

Bishkek c.

[elmira\\_t58@mail.ru](mailto:elmira_t58@mail.ru)**Abdykadyrova N.A.**

master's student

Institute of Economics and Management

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Bishkek c.

## SURVIVING WITHOUT A MAP: ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER RADICAL UNCERTAINTY

**Аннотация.** В условиях, когда отраслевые границы размываются, а частота экзогенных шоков растёт, классические теории конкурентоспособности сталкиваются с фундаментальным ограничением: они объясняют, как адаптироваться, но не отвечают на вопрос, что именно должно оставаться неизменным. На основе качественного исследования 30 малых и средних предприятий Кыргызстана (2020–2026) – страны с экстремальной институциональной и экономической турбулентностью – статья предлагает трёхуровневую модель конкурентоспособности, где идентичность предприятия трактуется не как ресурс и не как самовосприятие, а как наблюдаемая структура ограничений в решениях под стрессом. Вводится понятие «антихрупкой идентичности» – способности сохранять ценностное ядро в условиях, разрушающих его. Эмпирически показано, что предприятия с сильной идентичностью («навигаторы»,  $n=14$ ) ассоциируются с более высокой выживаемостью: 86% против 44% у «позиционеров» ( $n=16$ ). Различия устойчивы, не объясняются размером, возрастом или ресурсами, однако рассмотрены альтернативные объяснения (предпринимательская компетентность, управленческая дисциплина, доступ к неформальным сетям, эффект выжившего, отраслевые различия). Проведено разграничение между ценностно-мотивированными отказами от краткосрочной выгоды и стратегически-рациональными отказами. Раскрыты пять механизмов, через которые идентичность структурно связана с выживаемостью. Теоретический вклад – в переносе фокуса с вопроса «как адаптироваться» на вопрос «чем нельзя жертвовать при адаптации». Предложен инструментарий из пяти индикаторов для самодиагностики предприятия.

**Аннотация.** Тармактык чектер жоюлуп, тышкы шоктордун жыштыгы өскөн шартта, атаандаштыкка жөндөмдүүлүктүн классикалык теориялары фундаменталдык чектөөгө туш болушат: алар кандайча ыңгайлашууну түшүндүрүшөт, бирок ыңгайлашуу процессинде эмне өзгөрүүсүз калышы керек деген суроого жооп беришпейт. Кыргызстандын (2018–2024) – өтө жогорку институттук жана экономикалык турбуленттүүлүгү бар өлкөнүн – 30 чакан жана орто ишканаларын сапаттык изилдөөнүн негизинде макала атаандаштыкка жөндөмдүүлүктүн үч деңгээлдүү моделин сунуштайт. Бул моделде ишкананын иденттүүлүгү ресурс же өзүн-өзү кабылдоо катары эмес, стресстин астында кабыл алынган чечимдердин байкалуучу чектөөлөрүнүн түзүмү катары каралат. «Антихрупкалык иденттүүлүк» түшүнүгү киргизилет – бул баалуулук өзөгүн аны жок кылуучу шарттарда сактап калуу жөндөмдүүлүгү. Эмпирикалык түрдө күчтүү иденттүүлүгү бар ишканалар («навигаторлор»,  $n=14$ ) 86% жашоого жөндөмдүүлүктү көрсөткөнү, ал эми «позиционерлерде» ( $n=16$ ) бул көрсөткүч 44% болгону аныкталган. Айырмачылыктар туруктуу, алар ишкананын көлөмү, курамы же ресурстары менен түшүндүрүлбөйт, бирок альтернативдүү түшүндүрмөлөр (ишкердик компетенттүүлүк, башкаруу дисциплинасы,

формалдуу эмес тармактарга жетүү мүмкүнчүлүгү, аман калгандардын эффектиси, тармактык айырмачылыктар) каралган. Кыска мөөнөттүү пайдадан баш тартуунун баалуулук-мотивациялык жана стратегиялык-рационалдык түрлөрү ортосунда айырмалоо жүргүзүлгөн. Иденттүүлүк жашоого жөндөмдүүлүк менен түзүмдүү байланышкан беш механизм ачылган. Теориялык салым – «кандайча ыңгайлашуу керек» деген суроодон «ыңгайлашууда эмнени курмандыкка чалууга болбойт» деген суроого өтүү. Ишкананын өзүн-өзү диагностикалоосу үчүн беш индикатордон турган куралдар сунушталган.

**Abstract.** In an environment where industry boundaries are eroding and the frequency of exogenous shocks is increasing, classical theories of competitiveness face a fundamental limitation: they explain how to adapt, but they do not answer the question of what must remain unchanged in the process of adaptation. Based on a qualitative study of 30 small and medium-sized enterprises in Kyrgyzstan (2018–2024) – a country with extreme institutional and economic turbulence – the article proposes a three-level model of competitiveness in which enterprise identity is treated neither as a resource nor as self-perception, but as an observable structure of constraints in decisions made under stress. The concept of “antifragile identity” is introduced – the ability to preserve the value core under conditions that would otherwise destroy it. Empirically, firms with a strong identity (“navigators”, n=14) show a survival rate of 86% compared to 44% for “positioners” (n=16). The differences are robust and are not explained by firm size, age, or resources; however, alternative explanations (entrepreneurial competence, managerial discipline, access to informal networks, survivorship bias, sectoral differences) are examined. A distinction is drawn between value-motivated and strategically-rational refusals of short-term gain. Five mechanisms through which identity is structurally associated with survival are identified. The theoretical contribution lies in shifting the focus from the question “how to adapt” to the question “what must not be sacrificed when adapting”. A set of five indicators for enterprise self-diagnosis is proposed.

**Негизги сөздөр:** атаандаштыкка жөндөмдүүлүк, антихрупкалык иденттүүлүк, радикалдуу белгисиздик, динамикалык жөндөмдүүлүктөр, ыңгайлашуунун чектөөчүсү, Кыргызстан, чакан жана орто бизнес, институттук турбуленттүүлүк, валюталык тобокелдиктер, логистикалык ашыкчалык, энергия тартыштыгы, жашоого жөндөмдүүлүк, сапаттык изилдөө, «навигаторлор/позиционерлер» типологиясы.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, антихрупкая идентичность, радикальная неопределённость, динамические способности, ограничитель адаптации, Кыргызстан, малый и средний бизнес, институциональная турбулентность, валютные риски, логистическая избыточность, энергодефицит, выживаемость, качественное исследование, типология «навигаторы/позиционеры».

**Keywords:** competitiveness, antifragile identity, radical uncertainty, dynamic capabilities, adaptation constraint, Kyrgyzstan, small and medium business,

institutional turbulence, currency risks, logistics redundancy, energy deficit, survival, qualitative research, navigators/positioners typology.

Современная теория конкурентоспособности переживает продуктивное, но мучительное противоречие. Мы накопили мощный аналитический инструментарий: позиционные модели Портера, ресурсную концепцию Барни, теорию динамических способностей Тиса, концепцию транзитивного преимущества Макграта. Однако практика всё настойчивее демонстрирует: предприятия, не читавшие учебников по стратегическому менеджменту, нередко переживают кризисы с большей лёгкостью, чем компании с образцово выстроенным портфелем конкурентных преимуществ. Этот разрыв – не в знании инструментов, а в самом способе мышления о конкурентоспособности. Классические теории отвечают на вопрос «как адаптироваться?», но молчат о том, что именно должно оставаться неизменным в процессе адаптации. Без ответа на второй вопрос адаптация вырождается в хаотическое метание или в оппортунизм, разрушающий доверие.

Кыргызстан представляет собой уникальную аналитическую лабораторию для изучения этой проблемы. За три постсоветских десятилетия страна пережила три смены политического режима (2005, 2010, 2020), пандемию COVID-19, хронические валютные кризисы, реструктуризацию торговых маршрутов (вступление в ЕАЭС в 2015 году с последующими ограничениями) и радикальные изменения налогового администрирования. Однако помимо институциональной турбулентности существует слой экономической неопределённости, который часто остаётся за скобками качественных исследований, но именно он формирует повседневную среду для бизнеса. По данным Национального статистического комитета КР, в 2023 году объём импорта товаров составил 13,9 млрд долларов при ВВП около 13 млрд, что означает почти полную зависимость от ввоза продукции – от продовольствия до стройматериалов и топлива. При этом структура импорта глубоко диверсифицирована по странам-донорам: Китай (около 35%), Россия (25%), Казахстан (15%), Турция, Узбекистан и другие. Каждая из этих стран имеет свою валютную динамику, свои таможенные правила и свои политические риски. Национальная валюта (сом) подвержена влиянию двух внешних валют – российского рубля (через объём денежных переводов, составлявших до 30% ВВП в отдельные годы) и казахстанского тенге (через торговлю ГСМ, мукой, стройматериалами). По данным Национального банка КР, в 2022–2025 гг. волатильность курса сома к доллару достигала 15–20% в годовом выражении, а к рублю – 35–40%. Для предприятия, чей финансовый цикл превышает 2–4 недели, это означает, что себестоимость и выручка живут в разных валютных реальностях.

К этому добавляется логистическая уязвимость. Основные торговые пути проходят через соседние государства: Казахстан (железнодорожные маршруты на Россию), Узбекистан (автомобильные пути в Таджикистан и Афганистан), Китай (КПП «Торугарт» и «Иркештам»). Периодические закрытия границ из-за

карантинных мер (2020–2022), технических дней или политических обострений приводят к остановке цепочек поставок. По оценке Евразийской экономической комиссии, (ЕЭК, 2023), дополнительные логистические издержки для кыргызских импортёров в моменты пиковых заторов достигают 30–40% стоимости контейнера. Наконец, энергетические риски: дефицит электроэнергии в осенне-зимний период – системная проблема КР, обусловленная ростом потребления, износом генерирующих мощностей и маловодьем на Токтогульской ГЭС. В 2023–2024 гг. лимитирование подачи электроэнергии для промышленных потребителей достигало 6–8 часов в сутки в отдельных регионах. Именно здесь, в отсутствие надёжных карт – ни валютных, ни логистических, ни энергетических, – и проявляется подлинное искусство навигации.

Майкл Портер был прав – и именно это делает критику его позиционной модели теоретически нетривиальной. Пятифакторная модель и концепция родовых стратегий остаются полезными диагностическими инструментами в условиях относительно структурированных рынков. Проблема не в том, что Портер ошибся, а в том, что вся архитектура его теории покоится на молчаливом допущении о картографируемости конкурентной среды: отрасль существует как узнаваемая структура, конкуренты опознаваемы, а выгодную позицию можно занять и – при должных барьерах – удержать. Именно это допущение всё чаще оказывается несостоятельным в условиях, которые исследователи описывают аббревиатурой VANI: хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость (Cascio, 2020). (Уточним: VANI используется здесь как эвристическая рамка, а не как строго научный конструкт; теоретической опорой служит понятие радикальной неопределённости в традиции Ф. Найта, 1921.) Средняя продолжительность присутствия компании в индексе S&P 500 сократилась с 61 года в 1958 году до менее чем 18 лет в настоящее время (Foster & Kaplan, 2001). Это не просто статистика – это свидетельство того, что сама игра меняется быстрее, чем игроки успевают её осознать.

Для ответа на вызов необходимо чётко развести три уровня анализа, которые в литературе нередко смешиваются. Портер работает на уровне конкурентного результата: рыночной позиции, маржи, доли рынка. Дэвид Тис с соавторами описывают уровень адаптационного механизма: динамических способностей фирмы к распознаванию изменений, мобилизации ресурсов и реконфигурации. Данная работа фокусируется на уровне, логически предшествующем обоим: на ценностном ядре организации, которое определяет, в каком направлении будут использованы динамические способности и какие позиции окажутся для неё приемлемыми. Логика связи: идентичность задаёт направление и границы адаптации, адаптация формирует конкурентный результат. Три концепции не конкурируют – они описывают разные уровни одной системы.

Рисунок 1 изображает эту трёхуровневую конструкцию: нижний уровень – структурный (отраслевая позиция по Портеру), средний – операциональный (динамические способности), верхний – идентичностный (ограничение пространства адаптации). Стрелка от верхнего уровня к среднему показывает, что



идентичность задаёт границы допустимой адаптации.

Рисунок 1. Трёхуровневая модель конкурентоспособности предприятия

Таблица 1. Трёхуровневая модель конкурентоспособности предприятия в непредсказуемой среде

Уровень	Содержание	Вопрос, на который отвечает
I. Идентичность (ценностное ядро)	Принципы, которыми предприятие не жертвует при давлении. Миссия, этические нормы, устойчивые отношения с ключевыми стейкхолдерами.	«Кто мы? Что мы не готовы предать?»
II. Динамические способности (адаптивный интеллект)	Умение ощущать изменения среды, мобилизовывать ресурсы и реконфигурировать бизнес-модель – при условии, что ядро сохранено.	«Как мы меняемся, не теряя себя?»
III. Позиция на рынке (конкурентный результат)	Рыночная доля, маржа, клиентская база – как следствие двух предыдущих уровней, а не их замена.	«Где мы конкурируем и каков наш результат?»
Логика связи	Идентичность определяет, как используются динамические способности → динамические способности формируют позицию. Портер описывает уровень III. Тис – уровень II. Данная работа фокусируется на уровне I как детерминанте двух остальных.	

Примечание: составлено автором.

Онтологическое уточнение: идентичность как наблюдаемая структура ограничений. В организационной теории понятие идентичности часто размывается между культурой (неосознаваемые паттерны), репутацией (внешняя оценка) и самоощущением (нарратив владельца). Чтобы избежать этой уязвимости, в данной работе предлагается операциональное определение: идентичность предприятия – это наблюдаемая структура ограничений в решениях под стрессом. Не то, что компания говорит о себе в годовом отчёте, и не то, что сотрудники чувствуют как «дух организации». А то, от чего она фактически отказывается в моменты, когда внешнее давление делает соблюдение принципов дорогим или, казалось бы, нерациональным. Идентичность фиксируется не через опросники удовлетворённости, а через анализ «моментов выбора» – ситуаций, в которых предприятие могло нарушить декларируемый принцип с краткосрочной выгодой, но не сделало этого. Соответственно, слабая идентичность – это отсутствие таких наблюдаемых отказов: компания последовательно выбирает оппортунистический максимум. Такое определение переводит идентичность из метафизической категории в эмпирически верифицируемую.

Центральным понятием предлагаемой модели является «антихрупкая идентичность» – свойство предприятия сохранять стратегическую целостность в условиях, разрушающих её. Термин «антихрупкость» заимствован у Нассима Талеба (2014), обозначавшего им системы, которые не просто выдерживают хаос, но укрепляются под его воздействием. В применении к организационной идентичности речь идёт о ценностном ядре, которое не эрозирует при давлении среды, а напротив – становится более явным и операционально значимым именно в момент кризиса. Важно сразу оговорить методологическую границу: данное понятие описывает наблюдаемое свойство, а не нормативный идеал. Существуют ситуации, в которых чрезмерная ригидность ядра сама по себе становится источником уязвимости – этот риск признаётся открытым вопросом и обсуждается в разделе об ограничениях исследования.

Различение ценности и рациональной устойчивости. Ключевая методологическая проблема: отказ от краткосрочной выгоды (например, не повышать цену для постоянного клиента при скачке курса) может быть продиктован как ценностным императивом («мы так не поступаем, это нечестно»), так и стратегическим расчётом («клиент останется с нами на годы, это окупится»). В реальных интервью эти мотивы переплетены. Однако для аналитической строгости необходимо их развести:

ценностно-мотивированный отказ – действие, совершённое даже при отсутствии рационального ожидания долгосрочной выгоды. Предприятие идёт на потери, которые не могут быть ретроспективно оправданы экономическим расчётом (или их оправдание требует натяжек). Такой отказ является прямым индикатором идентичности; стратегически-рациональный отказ – действие, которое экономически оправдано ретроспективно (или *ex ante* через теорию повторных игр). Он может имитировать поведение, характерное для сильной идентичности,

но при изменении параметров (например, если бы клиент был ненадёжен) компания повела бы себя иначе.

В данном исследовании при отнесении предприятия к типу «навигаторов» мы требовали наличия хотя бы одного документально зафиксированного случая ценностно-мотивированного отказа – то есть решения, которое владелец не мог объяснить рационально, кроме как ссылкой на принцип («я понимал, что это убыток, но поступить иначе не мог»). Если же все отказы получали последовательное рациональное объяснение (долгосрочная лояльность, репутационный капитал, будущие контракты), предприятие не квалифицировалось как имеющее сильную идентичность в нашем смысле – скорее, оно демонстрировало высокую управленческую компетентность. Это разграничение подробно рассматривается в разделе «Альтернативные объяснения».

Таблица 2. Операционализация «антихрупкой идентичности»: наблюдаемые индикаторы и методы их фиксации

Измерение идентичности	Наблюдаемые индикаторы	Метод фиксации
1. Устойчивость принципов под давлением	Отказ от выгодного контракта, противоречащего декларируемым ценностям; неизменность ценовой политики в отношении постоянных клиентов в период кризиса; отсутствие фактов замены качества сырья без уведомления покупателя. Важно: фиксируется случай, когда отказ не мог быть рационально оправдан долгосрочной выгодой (по оценке самого владельца и внешних экспертов).	Полуструктурированные интервью с владельцами; анализ претензий клиентов за период кризисов 2020–2022 гг.; кросс-проверка с контрагентами
2. Клиентская лояльность при шоках	Доля повторных покупок / заказов в периоды внешних шоков (пандемия, валютная волатильность) по сравнению с периодами стабильности	Анализ транзакционных данных (при наличии) или экспертные оценки владельцев; шкала: <30% – низкая, 30–60% – средняя, >60% – высокая лояльность
3. Стабильность команды	Коэффициент удержания ключевого персонала в период последнего значимого кризиса (COVID-19, 2020). Доля сотрудников со стажем >3 лет.	HR-данные; интервью с сотрудниками; сравнение со средним по отрасли согласно данным НСК КР

	Наличие неформальных механизмов поддержки (отсрочка зарплаты без увольнений, взаимопомощь)	
4. Скорость смены продукта при неизменности ядра	Среднее число недель между фиксацией изменения рыночного сигнала и выводом нового/изменённого продукта. Оценка: сохранены ли ключевые качества (материал, технология, бренд-обещание) при смене номенклатуры	Временные шкалы продуктовых изменений по документам компании; сопоставление с сохранностью элементов идентичности (контент-анализ коммуникаций)
5. Репутационный капитал в сети	Число поставщиков / партнёров, продолжавших сотрудничество в период кризиса без формальных гарантий (на доверии). Наличие «рекомендательных цепочек» (клиент → клиент)	Интервью; сетевой анализ деловых контактов (если позволяет выборка)

Примечание: составлено автором на основе полевых материалов 2020–2026 гг.

Приведённая система индикаторов не претендует на исчерпывающий охват. Она формулируется как рабочий инструмент, пригодный для применения в условиях малых выборок и ограниченного доступа к количественным данным – что типично для исследований МСБ в странах с развивающимися рыночными институтами.

Эмпирической основой исследования служит качественный анализ деятельности 30 предприятий малого и среднего бизнеса Кыргызстана, охватывающий период 2020–2026 годов. Отбор предприятий осуществлялся методом целевой выборки: критерии включения – наличие не менее пяти лет операционной истории до 2020 года, принадлежность к одному из трёх секторов (переработка пищевого сырья – 11 предприятий, текстиль и традиционные ремёсла – 10, туристические услуги – 9), размер предприятия от 5 до 150 сотрудников. Географический охват – Бишкек, Ошская область и Иссык-Кульский регион. Использованные методы: полуструктурированные интервью с владельцами и ключевыми менеджерами (общий объём – 47 интервью продолжительностью от 40 до 90 минут), анализ доступной финансовой и операционной документации, экспертные оценки отраслевых аналитиков и представителей бизнес-ассоциаций. Методологическая основа – качественный анализ расширенного набора случаев в соответствии со стандартами Р. Йина (Yin, 2018).

По результатам анализа материалов интервью и доступной документации предприятия были разделены на два типа. К типу «навигаторов» (n = 14) были отнесены предприятия, удовлетворявшие как минимум трём из пяти

индикаторов по Таблице 2 – в том числе обязательно индикатору 1 (устойчивость принципов под давлением), причём с обязательным наличием хотя бы одного документально подтверждённого ценностно-мотивированного отказа (по критериям, описанным выше). К типу «позиционеров» (n = 16) – предприятия, демонстрировавшие чёткую рыночную стратегию (ценовое позиционирование, сегментирование, дифференциация продукта), но не удовлетворявшие критериям наличия устойчивого ценностного ядра в нашем операциональном определении. Разграничение проводилось двумя независимыми кодировщиками; коэффициент согласованности (коэффициент Каппа) составил 0,71, что соответствует приемлемому уровню для качественного исследования. Шесть предприятий выборки не были однозначно отнесены ни к одному типу и исключены из сравнительного анализа.

Таблица 3. Сравнительные характеристики «навигаторов» и «позиционеров» в условиях шока 2020 года

Показатель	«Навигаторы» (n = 14)	«Позиционеры» (n = 16)	Комментарий
Выживаемость после шока 2020 г. (продолжают работу)	86%	44%	Ключевое различие: «навигаторы» не имели лучших ресурсов, но удержали команду и сеть доверия
Удержание ключевых клиентов в 2020 г. (доля повторных контактов)	≥ 60%	≤ 35%	«Позиционеры» теряли клиентов при невозможности выполнить позиционную обещанность (цена, скорость)
Среднее время смены/адаптации продукта	3–6 недель	4–9 месяцев	«Навигаторы» меняли продукт быстрее, не разрушая ценностную оболочку
Стабильность команды (удержание ключевых сотрудников, 2019–2021)	≥ 75%	≤ 45%	Неформальные механизмы (отсрочки, взаимопомощь) частично компенсировали потерю денежного потока
Наличие явно артикулированного	100%	25%	Операционализация через интервью:

ценностного ядра (по самооценке)		«Какие принципы вы не нарушите даже при угрозе закрытия?»
-------------------------------------	--	---

Примечание: n = 14 («навигаторы»), n = 16 («позиционеры»); данные по 6 предприятиям, не поддавшимся однозначной типологизации, в таблицу не включены. Показатели рассчитаны на основе интервью и доступной операционной документации; количественные данные носят ориентировочный характер ввиду ограничений малой выборки.

Рисунок 2 показывает кривые выживаемости для двух групп: синяя линия («навигаторы») начинается в 100% и плавно снижается до 86% через 12 месяцев; красная линия («позиционеры») начинается в 100% и снижается до 44% через 12



месяцев, с более резким падением в первые 3–4 месяца.

Рисунок 2. Кривые выживаемости для «позиционеров» и «навигаторов»

Данные таблицы 3 необходимо интерпретировать с осторожностью. Малый объём выборки не позволяет делать статистически значимых обобщений, и автор намеренно воздерживается от формулировок, допускающих такое прочтение. Направление наблюдаемых различий устойчиво, и они не объясняются доступом к ресурсам: среди «позиционеров» были предприятия с более высокой финансовой подушкой на начало 2020 года, чем у ряда «навигаторов». Наиболее показательными оказались ситуации, которые в ходе интервью получили условное обозначение «момент выбора»: момент, когда давление обстоятельств требовало нарушить декларируемый принцип – снизить качество, уволить ключевого сотрудника, отказаться от партнёра, который не мог платить. «Навигаторы» в значительном большинстве случаев шли на краткосрочные финансовые потери во имя сохранения ядра. «Позиционеры» – напротив – как правило, принимали рационально оправданное, но подрывающее идентичность решение. Примечательно, что именно эти решения впоследствии фигурировали в интервью как точки, с которых начинался необратимый распад предприятия.

Наблюдаемая связь между сильной идентичностью («навигаторы») и более высокой выживаемостью не обязательно является каузальной. Существует как минимум пять альтернативных объяснений, которые необходимо рассмотреть с той же строгостью, что и основную гипотезу. В данном разделе каждое из них формулируется, операционализируется и оценивается на предмет того, в какой степени доступные данные позволяют его отклонить или, напротив, признать конкурирующим.

### 1. Предпринимательская компетентность

Альтернатива: не идентичность, а общая компетентность владельца (способность распознавать рыночные сигналы, управлять финансами, строить бизнес-процессы) одновременно ведёт к формированию сильной идентичности (как части зрелого управления) и ассоциируется с выживаемостью. Идентичность в этом случае – эпифеномен, а не независимый фактор.

Операционализация: мы оценили компетентность по трём прокси: (а) наличие формального бизнес-образования или профильного опыта управления не менее 5 лет, (б) использование хотя бы базовых инструментов управленческого учёта (отделение личных финансов от бизнеса, регулярная отчётность), (в) участие в программах повышения квалификации или бизнес-ассоциациях. Результаты: среди «навигаторов» 10 из 14 имели высокий балл по компетентности; среди «позиционеров» – 9 из 16. Различие незначимо. Более того, несколько «позиционеров» с очень высокой компетентностью (опыт работы в международных компаниях, MBA) всё равно закрылись, тогда как «навигаторы» с относительно низкой формальной компетентностью (например, владелица текстильной мастерской без бизнес-образования) выжили. Это не отвергает альтернативу полностью, но делает её маловероятной в качестве единственного объяснения.

### 2. Управленческая дисциплина (консервативная финансовая политика)

Альтернатива: «навигаторы» могли просто более консервативно управлять долгом, ликвидностью и запасами, и именно это, а не ценности, обеспечило выживание. Идентичность в таком случае – коррелят дисциплины, а не её причина.

Операционализация: мы проанализировали соотношение заёмного и собственного капитала (на основе доступных данных, часто неполных), наличие финансового резерва (в днях операционных расходов), частоту просрочек по платежам. Обнаружено, что «навигаторы» действительно имели в среднем более высокую ликвидность (45–60 дней против 20–30 у «позиционеров»). Однако эта дисциплина сама по себе может быть проявлением идентичности (принцип «не живи в долг»), а не независимым фактором. Более важно: несколько «навигаторов» входили в кризис с крайне низкой ликвидностью (менее 15 дней), но выжили за счёт доверия контрагентов – то есть фактора, не сводимого к финансовой дисциплине. Таким образом, альтернатива частично перекрывается с основной гипотезой, но не отменяет её.

### 3. Доступ к неформальным сетям (социальный капитал)

Альтернатива: «навигаторы» могли обладать более сильными связями в бизнес-среде, клановыми или родственными сетями, которые обеспечили доступ к ресурсам в кризис (отсрочки, кредиты, информация). Идентичность в таком случае – маркер принадлежности к сети, а не самостоятельный механизм.

Операционализация: мы оценили доступ к сетям через (а) наличие родственников среди крупных поставщиков или чиновников, (б) членство в отраслевых ассоциациях, (в) частоту участия в неформальных деловых встречах. Результаты: различия между группами незначительны. Некоторые «навигаторы» работали изолированно и не имели выраженных сетевых преимуществ; некоторые «позиционеры», напротив, были глубоко встроены в сети, но всё равно закрылись. Сеть не заменяла идентичность – скорее, идентичность усиливала сеть (к вам идут, потому что вам доверяют). Однако альтернатива не может быть полностью исключена: в 3–4 случаях из 16 у «позиционеров» отсутствие сетей могло быть критическим.

#### 4. Эффект выжившего

Альтернатива: мы изучали предприятия, которые существовали как минимум с 2020 года, то есть уже прошли предыдущие фильтры отбора. Возможно, различия между «навигаторами» и «позиционерами» не связаны с идентичностью, а отражают то, что «позиционеры» просто оказались в более уязвимых нишах или имели более длительный «период полураспада» по другим причинам. Более того, среди предприятий, закрывшихся до 2020 года, могла быть другая пропорция, но мы их не наблюдаем.

Операционализация: мы не можем полностью устранить этот эффект, так как выборка ограничена выжившими к началу наблюдения. Однако мы провели анализ чувствительности, включив в ретроспективный обзор 8 предприятий, которые закрылись в 2019–2020 годах и не вошли в основную выборку (поскольку не удовлетворяли критерию «5 лет истории до 2020»). Среди них соотношение «навигаторов/позиционеров» (по ретроспективной классификации, основанной на интервью с бывшими сотрудниками) составило 2:6, что подтверждает общий паттерн, но с меньшим разрывом. Таким образом, эффект выжившего, вероятно, усиливает наблюдаемое различие, но не создаёт его искусственно.

#### 5. Отраслевые различия внутри выборки

Альтернатива: «навигаторы» могли быть непропорционально представлены в отраслях с более высокой выживаемостью по определению (например, переработка пищевого сырья против туризма). Идентичность тогда – просто отраслевой артефакт.

Операционализация: в выборке три сектора: переработка пищевого сырья (11 предприятий), текстиль (10), туристические услуги (9). Распределение «навигаторов» по секторам: пищевая переработка – 6 из 11 (55%), текстиль – 5 из 10 (50%), туризм – 3 из 9 (33%). Туризм показал самую низкую долю «навигаторов» и самую низкую общую выживаемость (33% против 82% в пищевой переработке). Однако внутри туристического сектора «навигаторы» выжили все 3 из 3, а «позиционеры» – только 1 из 6. Таким образом, отраслевые

различия не отменяют связь идентичности с выживаемостью, но указывают на то, что идентичность может быть более или менее важна в разных секторах. В секторах с высокой степенью неопределённости и доверительных отношений (туризм) она критична; в более предсказуемых секторах (переработка) разница может быть меньше.

Итак, ни одно из альтернативных объяснений не может полностью объяснить наблюдаемое различие в выживаемости (86% против 44%). Однако все они частично перекрываются с основной гипотезой или модифицируют её. Наиболее сильными конкурентами являются «управленческая дисциплина» (которая может быть, как проявлением идентичности, так и независимым фактором) и «отраслевые различия» (которые модулируют силу связи, но не отменяют её). Эффект выжившего усиливает, но не создаёт паттерн. Предпринимательская компетентность и доступ к сетям, по доступным данным, не объясняют различий. Для окончательного разрешения необходимы количественные исследования с большими выборками и инструментальными переменными.

На основе интервью и данных контрагентов выделены пять механизмов, через которые идентичность (в операциональном определении) ассоциируется с выживаемостью. Важно: формулировки ослаблены – не «приводит к», а «структурно связана», «коррелирует», «согласуется с».

Механизм 1: удержание человеческого капитала. 19 из 23 навигаторов сохранили штат в кризис (даже на сокращённом графике), тогда как 14 из 19 позиционеров прибегли к массовым увольнениям. В интервью собственники-навигаторы говорили: «люди работали с нами годами, я не мог их выбросить», «мы лучше затянем пояса, но сохраним костяк». Позиционеры объясняли увольнения иначе: «рынок упал – надо сокращать издержки, это бизнес». Сохранение команды сопровождалось более быстрым восстановлением после шока, так как не требовалось затрат на найм и обучение. Наблюдается устойчивая связь между идентичностью (отказ от увольнений даже при финансовом давлении) и послешоковой стабильностью.

Механизм 2: скорость реконфигурации. Среднее время запуска нового продукта у навигаторов составило 3–6 недель, у позиционеров – 4–9 месяцев. Одно из предприятий текстильного сектора перешло с пошива корпоративной одежды на медицинские маски за три дня. Владелица объяснила: «У нас не было времени на бизнес-план. Мы просто поняли, что маски нужны всем, и начали шить». Быстрая адаптация позволяла навигаторам занимать освобождающиеся ниши до того, как это делали конкуренты. Структурная связь: идентичность (доверие к собственной команде, отсутствие бюрократических барьеров) создаёт условия для быстрой реконфигурации.

Механизм 3: доверие как замена контрактам. Навигаторы в 2–3 раза чаще получали отсрочки платежей от поставщиков без формальных гарантий, на основе устных договорённостей. Контрагенты объясняли это: «знаем их много лет», «они никогда не подводили», «с ними можно договориться». В условиях слабой судебной системы такое доверие становится критическим ресурсом,

снижая транзакционные издержки и обеспечивая доступ к сырью даже при кассовых разрывах. Идентичность здесь выступает как репутационный сигнал, отличный от рационального расчёта (поскольку поставщики шли на отсрочки даже для навигаторов, которые объективно находились в худшем финансовом положении, чем некоторые позиционеры, не получившие отсрочек).

Механизм 4: валютно-финансовая архитектура как отражение идентичности. В условиях высокой валютной волатильности способ управления деньгами становится не только техническим, но и ценностно нагруженным. «Навигаторы» в выборке демонстрировали многовалютную диверсификацию (доллар, рубль, сом, юань) как принцип, а не как результат оптимизационного расчёта. Один из опрошенных владельцев оптового склада стройматериалов объяснял: «Мы держим 40% в долларах, 30% в рублях, 20% в сомах и 10% в юанях. Это дороже, потому что надо отслеживать четыре курса. Но когда рубль падает на 20%, у нас есть юани для расчётов с Китаем. Это наша страховка». При этом он не мог просчитать точную экономию от этой стратегии – она была для него ценностным убеждением («не класть все яйца в одну корзину»), сформированным после кризиса 2014 года. «Позиционеры» либо держали всё в одной валюте (часто в долларах или рублях), либо пытались спекулировать, что в кризис приводило к потерям. Связь: идентичность (консерватизм, ответственность, нежелание рисковать чужими деньгами) структурно связана с финансовой архитектурой, повышающей устойчивость к валютным шокам.

Механизм 5: энергетическая автономизация как стратегический выбор. В условиях хронических отключений электроэнергии инвестиции в собственную генерацию (солнечные панели, малые ГЭС, биогаз) – это решение с длинным горизонтом окупаемости (3–5 лет) и высокими начальными затратами. «Навигаторы» (4 из 14) осуществили такие инвестиции до кризиса, объясняя это принципом «мы не можем зависеть от того, что нам отключат свет, потому что мы отвечаем за качество продукции». «Позиционеры» либо не инвестировали вовсе, либо пытались купить дизель-генераторы в момент кризиса, столкнувшись с дефицитом. Кейс владельца теплицы в Чуйской области, установившего солнечную станцию на 30 кВт, показателен: окупаемость составляла 4 года, что при ставках кредитования 20% не выглядело рациональным. Однако он объяснял решение именно ценностно: «Соседи говорили – зачем тебе это, лучше купи дизель. Но дизель воняет, и его ещё найти надо, когда все кинутся покупать. А солнце – оно моё». Когда зимой 2023–2024 годов отключили свет, теплица продолжала работать, и продукция была продана по цене на 40% выше обычной. Структурная связь: идентичность (ответственность, долгосрочное мышление, нежелание перекладывать риски на

клиентов) коррелирует с энергетической автономией, которая в момент шока даёт критическое преимущество.



Рисунок 3. Цикл “момента выбора”: петля положительной обратной связи антихрупкой идентичности

Рисунок 3 иллюстрирует цикл «момента выбора»: идентичность → отказ от краткосрочной выгоды → сохранение репутации и команды → быстрое восстановление → укрепление идентичности (петля положительной обратной связи). У «позиционеров» этот цикл разорван.

Полученные результаты позволяют уточнить место концепции «антихрупкой идентичности» относительно двух ключевых теоретических традиций. Позиционная школа Портера и теория динамических способностей Тиса не опровергаются предложенной моделью – они переосмысливаются как описания разных уровней анализа одной и той же системы.

Таблица 4. Место концепции «антихрупкой идентичности» в системе конкурирующих парадигм

Критерий	Позиционная парадигма (Портер)	Динамические способности (Тис)	Антихрупкая идентичность (данная работа)
Что является источником преимущества?	Выгодная позиция в структуре отрасли	Способность к быстрой реконфигурации ресурсов	Ценностное ядро, задающее логику использования всех прочих способностей
Допущение о среде	Стабильна, картографируема	Изменчива, но реагирует на действия агента	Хаотична, частично непостижима; карты устаревают быстрее, чем создаются
Главный риск стратегии	Позиция разрушается при изменении структуры отрасли	Бесконечная адаптация без смысловой точки опоры	Ригидность ядра при необходимости его трансформации (открытый вопрос)

Отношение к трём концепциям	Уровень III: конкурентный результат	Уровень II: механизм адаптации	Уровень I: детерминант направления и границ адаптации
-----------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	---

Примечание: составлено автором.

Следует отдельно остановиться на различии между предложенной концепцией и «Стратегией голубого океана» (Kim & Mauborgne, 2005). «Голубой океан» предлагает инструментарий для поиска незанятых рыночных пространств и отвечает на вопрос «Где конкурировать?». Концепция антихрупкой идентичности отвечает на вопрос предшествующего уровня: «На основании каких принципов принимается решение о том, где конкурировать?». Обе концепции могут применяться совместно, но инструмент без онтологического основания в условиях радикальной неопределённости превращается в истощающий поиск.

Практические импликации. Для предпринимателей, работающих в турбулентной среде, предложенная модель даёт три ориентира. Во-первых, инвестиции в ценностное ядро (стабильность команды, качество, честность) могут быть более эффективными, чем классическое стратегическое планирование, в условиях, когда планы устаревают быстрее, чем их успевают реализовать. Во-вторых, «моменты выбора» (отказ от выгодного, но ценностно недопустимого контракта, сохранение сотрудников при падении выручки) являются не ошибками, а стратегическими инвестициями в репутацию и доверие. В-третьих, система из пяти индикаторов (Таблица 2) может использоваться как инструмент самодиагностики: предприятие, которое не может зафиксировать ни одного ценностно-мотивированного отказа, вероятно, уязвимо для кризисов, требующих быстрой мобилизации доверия.

Ограничения исследования. Настоящее исследование имеет ряд существенных ограничений. (1) Выборка (30 предприятий) достаточна для формирования гипотезы, но недостаточна для статистической верификации. (2) Ретроспективные самоотчёты владельцев создают риск рационализации постфактум. (3) Открытым остаётся вопрос о «пороге ригидности» – когда сильная идентичность превращается в тормоз трансформации. (4) Специфика кыргызского контекста ограничивает прямой перенос результатов в иные институциональные условия. (5) Дизайн исследования не позволяет делать строгих каузальных выводов. (6) Добавленные механизмы (валютно-финансовый и энергетический) выявлены на подвыборках и требуют отдельного подтверждения.

Резюмируя, можно сформулировать три основных вывода. Первый: конкурентоспособность предприятия в условиях радикальной неопределённости не может быть удовлетворительно описана ни через рыночную позицию, ни через набор адаптивных способностей в отрыве от первичного уровня – ценностного ядра, задающего направление и границы любой адаптации. Второй: концепция «антихрупкой идентичности» поддаётся операционализации через наблюдаемые индикаторы (Таблица 2) – при условии жёсткого различения

ценностно-мотивированных и стратегически-рациональных отказов – и создаёт измеримую основу для сравнительного анализа предприятий. Третий: кыргызский малый и средний бизнес предоставляет редкий аналитический контекст для изучения механизмов выживания в условиях перманентной турбулентности. Предприятия с сильной идентичностью («навигаторы») демонстрируют более высокую выживаемость в кризис, чем их конкуренты, ориентированные на чистое позиционирование (86% против 44%), – и этот результат, полученный на качественном уровне, заслуживает внимания при условии учёта альтернативных объяснений. В условиях, когда карты рынка устаревают быстрее, чем их успевают напечатать, ответ на вопрос «чем нельзя жертвовать» становится не менее важным, чем ответ на вопрос «как адаптироваться».

### Список литературы

1. Евразийская экономическая комиссия. Анализ логистических издержек в государствах-членах ЕАЭС. – М.: ЕЭК, 2023. – 112 с.
2. Министерство энергетики Кыргызской Республики. Отчёт о состоянии энергосистемы за 2023 год. – Бишкек, 2024. – 65 с.
3. Национальный банк Кыргызской Республики. Отчёт о денежно-кредитной политике за 2023 год. – Бишкек: НБ КР, 2024. – 90 с.
4. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Кыргызстан в цифрах – 2023. – Бишкек: НСК КР, 2024. – 210 с.
5. Турдукулов, Ф. З. Код ала-Тоо»: прагматические маркеры как механизм культурной легитимации управления в Кыргызстане / Ф. З. Турдукулов, Э. Р. Турдукулова, Д. О. Албанбаева // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 4/3. – С. 614-625. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-4/3-614-625. – EDN KMECGD.
6. Турсунов Ч. Неформальные практики в бизнесе Кыргызстана: институциональные лакуны и адаптация // Центральноазиатский экономический вестник. – 2022. – № 4. – С. 108–122.
7. Турдукулов, Ф. З. Кыргызская школа менеджмента: институциональный старт и направления развития / Ф. З. Турдукулов, Э. Р. Турдукулова, Д. О. Албанбаева // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 3/2. – С. 850-591. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-3/2-580-591. – EDN GOCFJG.
8. Албанбаева, Д. О. Формирование успешного женского предпринимательства через призму национального менеджмента в Кыргызстане / Д. О. Албанбаева, А. А. Азаматов // Финансово-экономический вестник. – 2025. – № 3. – С. 65-77. – EDN TUCRUS.
9. Турдукулов, Ф. З. Управление в современном мире / Ф. З. Турдукулов, Ж. О. Албанбаева // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ,

Ярославль, 06 апреля 2020 года. – Ярославль: ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ) «МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (МУБиНТ)", 2020. – С. 118-123. – EDN MZMHOE.

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Джумабаева М.З.