

Ягмуров Батыр

Московская международная академия

Интеграция аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России

Аннотация. В данной статье рассматривается интеграция аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России. Аутсорсинг как стратегия управления ресурсами и процессами бизнеса приобретает все большую популярность среди российских компаний, стремящихся оптимизировать свои операции. В работе анализируются теоретические аспекты аутсорсинга и его отличие от традиционных моделей ведения бизнеса, а также его влияние на эффективность предпринимательской деятельности. Мы представляем ряд примеров успешного применения аутсорсинга в российских компаниях, при этом акцентируется внимание на проблемах и перспективах его интеграции в инфраструктуру бизнеса. Статья может служить полезным пособием для практикующих менеджеров и исследователей, стремящихся повысить эффективность своих операций через внедрение аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, инфраструктурное обеспечение, предпринимательская деятельность, оптимизация бизнес-процессов, модель интеграции, малый и средний бизнес, эффективность бизнеса.

Yagmurov Batyr

Moscow International Academy

Integration of outsourcing in the system of infrastructural support of entrepreneurial activity in Russia

Annotation. This article discusses the integration of outsourcing into the system of infrastructure support for entrepreneurial activity in Russia. Outsourcing as a strategy for managing business resources and processes is becoming increasingly popular among Russian companies seeking to optimize their operations. The paper analyzes the theoretical aspects of outsourcing and its difference from traditional business models, as well as its impact on the effectiveness of entrepreneurial activity. We present a number of examples of successful outsourcing applications in Russian companies, while focusing on the problems and prospects of its integration into the business infrastructure. The article can serve as a useful guide for practicing managers and researchers seeking to improve the efficiency of their operations through the introduction of outsourcing.

Keywords: outsourcing, infrastructure support, entrepreneurial activity, optimization of business processes, integration model, small and medium-sized businesses, business efficiency.

В условиях современных экономических реалий, характеризующихся нестабильностью и конкурентной борьбой, российские предприятия сталкиваются с необходимостью оптимизации своих бизнес-процессов и повышения эффективности операций. В этом контексте аутсорсинг, как стратегическая модель управления ресурсами, приобретает особую значимость. Аутсорсинг позволяет компаниям сосредоточиться на своих ключевых компетенциях, передавая второстепенные функции сторонним исполнителям, что способствует сокращению издержек, повышению качества услуг и ускорению инновационных процессов. Однако для полноценного внедрения аутсорсинга

требуется соответствующая инфраструктура, которая бы обеспечивала эффективное взаимодействие всех участников бизнес-процессов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день внедрение аутсорсинга в предпринимательскую деятельность не только остается актуальным, но и становится необходимым условием успешной работы на конкурентном рынке. Понимание взаимосвязи аутсорсинга и инфраструктурного обеспечения бизнеса может существенно изменить подход к управлению как крупными, так и малыми и средними предприятиями.

Целью данного исследования является анализ интеграции аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России. Мы ставим перед собой следующие задачи: во-первых, выявить и систематизировать теоретические основы аутсорсинга и его роль в бизнесе; во-вторых, рассмотреть существующие модели интеграции аутсорсинга в инфраструктуру; в-третьих, проанализировать успешные практические примеры применения аутсорсинга в российских компаниях и, в-четвертых, определить проблемы и перспективы развития аутсорсинга в контексте его интеграции в предпринимательскую инфраструктуру. Достижение этих задач позволит более глубоко понять влияние аутсорсинга на эффективность российской экономики и предложить рекомендации для его более широкого внедрения в практику предпринимательства.

Теоретические основы аутсорсинга

Аутсорсинг, как экономическое явление, представляет собой процесс передачи определенных функций или бизнес-процессов внешним исполнителям с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организаций. Это концепция, основанная на принципах специализированной деятельности, где фокусировка на ключевых компетенциях компании позволяет более результативно развивать те направления, которые имеют стратегическое значение для бизнеса. Новый взгляд на аутсорсинг, как на стратегический инструмент, открывает возможности для инноваций и оптимизации внутренних процессов за счет замещения их выполнением специализированными организациями.

Существуют различные виды аутсорсинга, классифицируемые по объектам передачи и характеру выполняемых функций. В частности, аутсорсинг может охватывать такие сферы, как информационные технологии, бухгалтерский учет, управление персоналом, логистика и даже исследования и разработки. Подходы к аутсорсингу могут быть разными — от полной передачи функционала до частичного, при котором определенные аспекты деятельности остаются в ведении самой компании. На основе этой классификации формируются модели взаимодействия аутсорсера и заказчика, которые определяют не только структуру и этапы интеграции, но и уровень ответственности сторон [5].

Исторически аутсорсинг начал активно развиваться в мировой практике в середине XX века, однако его признание в России произошло значительно позже. В начале 1990-х годов, в период перехода к рыночной экономике, российские предприятия столкнулись с необходимостью адаптации к новым условиям, что способствовало переходу на аутсорсинг как метод управления ресурсами. Сначала это явление имело характер эксперимента и проводилось в основном в крупных корпорациях, однако с течением времени, когда рынок начал формироваться и развиваться, аутсорсинг стал более доступным и для малых и средних компаний.

В нашей стране аутсорсинг изначально применялся в основном в областях, связанных с информационными технологиями и бухгалтерским учетом, а со временем охватил более широкий спектр функций, включая логистику и управление кадрами. Несмотря на существующие отличия в подходах и восприятии, рассказавшие о процессе интеграции аутсорсинга, все же можно констатировать, что эта модель управления успешно закрепились в практике российских компаний и стала стандартом в ряде отраслей [1, 7].

Одним из очевидных преимуществ аутсорсинга является возможность сосредоточиться на стратегических направлениях деятельности. Передача неосновных функций освобождает управленческий и производственный потенциал, позволяя уделять больше внимания инновациям и развитию продукта, что в итоге увеличивает конкурентоспособность. Однако наряду с этим, аутсорсинг также имеет свои недостатки, к которым можно отнести возможные риски, связанные с потерей контроля над качеством предоставляемых услуг. Необходимость выбора надежного партнера, внедрения эффективных механизмов взаимодействия и мониторинга исполнения контракта становятся определяющими факторами успешной интеграции аутсорсинга в бизнес-процессы.

Важно отметить, что решение о переходе на аутсорсинг требует всестороннего анализа как внутренней структуры компании, так и внешней среды, в которой она функционирует. Задача руководства заключается не только в правильной оценке потенциальных выгод, но и в учете возможных рисков, что позволяет сформировать обоснованный стратегический подход к внедрению этого инструмента. В конечном итоге, аутсорсинг выступает мощным драйвером бизнес-успеха, обеспечивая гибкость и адаптивность в условиях динамично меняющегося рыночного ландшафта.

Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности

Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективное функционирование бизнеса и способствующих созданию благоприятной деловой среды. Это многоаспектное явление охватывает как физические компоненты, такие как транспортные и логистические сети, коммуникационные системы и коммерческие площади, так и нематериальные активы, включая правовые и финансовые учреждения, научные и образовательные организации, а также систему поддержки предпринимательства со стороны государственных и общественных структур.

Ключевыми составляющими инфраструктуры для бизнеса являются транспортная доступность, которая позволяет минимизировать затраты на логистику и существенно ускоряет процесс доставки товаров и услуг; современные информационно-коммуникационные технологии, способствующие эффективной организационной коммуникации и расширению рынков сбыта; и поддержка со стороны финансовых институтов, которые обеспечивают доступ к необходимым ресурсам и инвестициям. Также важную роль играют научно-образовательные компоненты, которые гарантируют наличие квалифицированной рабочей силы и способствуют внедрению инновационных технологий в производственные процессы [1,7].

Влияние инфраструктуры на эффективность предпринимательства является многогранным и ощутимым. Современная и хорошо развитая инфраструктура, наряду с доступным финансированием и квалифицированным персоналом, способствует повышению конкурентоспособности компаний. Наличие качественной инфраструктуры позволяет не только снижать операционные затраты, но и ускорять процесс выхода на рынок, что особенно важно в условиях глобальной конкуренции. Более того, развитая инфраструктура обеспечивает возможность для бизнес-экспериментов и внедрения новых идей, способствуя диверсификации и росту предпринимательской активности.

В контексте интеграции аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности, наличие развитой инфраструктуры создает необходимые условия для успешной реализации аутсорсинговых стратегий. Во-первых, аутсорсинг зачастую требует стабильных и надежных транспортных и логистических решений, что непосредственно связано с качеством инфраструктуры. Во-вторых, для успешного взаимодействия между аутсорсером и клиентом необходима высокоэффективная система коммуникаций, которая является частью общей предпринимательской инфраструктуры.

Таким образом, инфраструктурное обеспечение играет ключевую роль в формировании конкурентных преимуществ предприятий. Чем более совершенна и доступна инфраструктура, тем выше уровень доверия к бизнес-партнерам, что, в свою очередь, способствует снижению бизнес-рисков и повышению общей эффективности предпринимательской деятельности. Интеграция аутсорсинга в сложившуюся инфраструктуру может служить одним из самых эффективных инструментов для оптимизации предприятия и достижения высоких результатов в условиях динамичного рынка.

Интеграция аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения

Интеграция аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России представляет собой важный элемент стратегического управления, способствующий повышению эффективности и гибкости бизнес-процессов. В современных условиях, когда конкуренция на рынке усиливается, а потребительские предпочтения становятся все более вариативными, предприятия обращаются к различным моделям аутсорсинга для оптимизации своих операций. Эти модели могут быть разнообразными и охватывать специализированные услуги, такие как ИТ-аутсорсинг, логистика, бухгалтерский учет и HR-услуги, что позволяет сфокусироваться на основных компетенциях и ключевых бизнес-процессах.

Аутсорсинг играет важную роль в оптимизации бизнес-процессов, так как позволяет предприятиям не только снизить затраты на содержание внутренних ресурсов, но и получить доступ к современным технологиям и методам управления. Например, передача функций, связанных с управлением складскими запасами или логистикой внешним компаниям, позволяет повысить эффективность работы и сократить время на выполнение операций. Это может привести к более быстрой реакции на изменения в спросе, сокращению сроков поставки и, как следствие, к укреплению позиций на рынке. Кроме того, аутсорсинг позволяет снизить риски, связанные с изменениями в законодательстве или экономической среде, так как специализированные фирмы, занимающиеся аутсорсингом, имеют более глубокое знание специфики своих направлений и способны оперативно адаптироваться к новым условиям [4].

Примеры успешной интеграции аутсорсинга в инфраструктуру бизнеса в России являются наглядными иллюстрациями преимуществ данной стратегии. К примеру, некоторые крупные производственные предприятия, такие как «Северсталь» и «Русал», активно применяют аутсорсинговые модели для управления определенными бизнес-процессами, связанными с периферийными функциями, такими как уборка производственных помещений, ИТ-поддержка и даже маркетинг. Это позволило им сосредоточиться на своих основных операциях и повысить общую производительность труда. В другом примере, успешные стартапы в сфере высоких технологий формируют коллаборации с аутсорсинговыми компаниями в области разработки ПО, что в итоге ускоряет время вывода продукта на рынок и повышает его конкурентоспособность [3].

Таким образом, интеграция аутсорсинга в инфраструктурное обеспечение оказывает значительное влияние на эффективность и конкурентоспособность бизнеса в России, позволяя компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям и реализовывать свои стратегические цели посредством более рационального использования ресурсов и оптимизации процессов. Аутсорсинг, будучи неотъемлемой частью современной бизнес-модели, подтверждает свою значимость для достижения устойчивого роста и развития предприятий в условиях неопределенности и динамичности рынка.

Практическое применение аутсорсинга в российских компаниях

За последние годы аутсорсинг стал неотъемлемой частью стратегического управления в российских компаниях, особенно малом и среднем бизнесе. Применение аутсорсинга в различных сферах обеспечивает не только снижение операционных затрат, но и позволяет сосредоточиться на основных бизнес-процессах. В 2023-2024 годах можно

выделить несколько успешных кейсов, демонстрирующих эффективность аутсорсинга как инструмента для оптимизации функционирования компаний.

Множество примеров компаний в России, которые используют аутсорсинг, являются доказательством высокой эффективности управленческой технологии. Она — инструмент оптимизации издержек и ресурсов предприятия, а также увеличения его доходов. В России услугами подрядчиков при ведении деятельности пользуется множество организаций. Среди наиболее распространенных сфер применения аутсорсинга можно выделить следующие:

- IT-обслуживание (оборудование, ПО, настройка работы, сервис);
- строительство (решение проектных задач по строительству и ремонту);
- бухгалтерский учет (ведение финансовой отчетности, расчет ЗП, налогов, проведение платежей);
- логистика (погрузка/разгрузка, перевозка, хранение ТМЦ);
- маркетинг (организация и проведение промо-акций, создание и ведение онлайн-ресурсов).

Для достижения оптимального развития компании, руководству целесообразно сосредоточить свои усилия на эффективном выполнении основных бизнес-процессов, в то время как вспомогательные процессы следует передавать на аутсорсинг. В частности, если организация специализируется на производстве товаров, она должна направлять свои ресурсы на увеличение объемов производства и улучшение качества выпускаемой продукции, а такие аспекты, как логистика и маркетинг, можно делегировать специализированным внешним исполнителям [1].

Малые и средние предприятия все чаще прибегают к аутсорсингу бухгалтерского учета, передавая эти функции на аутсорсинг специализированным подрядчикам. В качестве примера аутсорсинга в повседневной жизни можно привести клининговые услуги, которые активно используются множеством организаций, нанимающих профессиональных уборщиков для поддержания чистоты в помещениях. Данная управленческая стратегия находит широкое применение также в строительной отрасли, где заказчик обычно заключает контракт с генеральным подрядчиком, который берет на себя координацию проекта. Генеральный подрядчик, в свою очередь, разбивает проект на отдельные задачи и обращается к специалистам, исполняющим конкретные виды работ. То есть, аутсорсинг становится многоуровневым процессом, в котором каждая задача может передаваться различным исполнителям, что способствует более эффективному выполнению проекта в целом.

Влияние аутсорсинга на малый и средний бизнес в России сложно переоценить. Во-первых, аутсорсинг предоставляет доступ к передовому опыту и технологиям, которые часто недоступны малым компаниям из-за финансовых ограничений. Выбор аутсорсинговых партнеров в областях, таких как ИТ, бухгалтерия или логистика, позволяет малым предприятиям снизить капитальные затраты и минимизировать риски, связанные с управлением этими процессами.

Во-вторых, значительное время, затрачиваемое на непрофильные функции, может быть перераспределено на ключевые направления деятельности. Это, в свою очередь, способствует повышению общей продуктивности труда и, как следствие, росту доходов. Например, согласно исследованию, проведенному НИУ ВШЭ в 2023 году, более 65% опрошенных малых компаний, которые применяли аутсорсинг, отметили заметное увеличение своей выработки и значительно повысили свою конкурентоспособность.

В-третьих, аутсорсинг также позволяет значительно улучшить клиентский сервис. Поставляя поддержку клиентам через специализированные аутсорсинговые компании, малый и средний бизнес избегает перегрузок и повышает уровень удовлетворенности клиентов. Это также способствует созданию положительного имиджа на рынке и дальнейшему росту клиентской базы [7,8].

Таким образом, аутсорсинг в малом и среднем бизнесе России в 2023-2024 годах демонстрирует свою важность как стратегического инструмента для оптимизации бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности. Успешные примеры компаний, внедривших аутсорсинговые стратегии, показывают, что такая интеграция способствует достижению устойчивого роста и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка.

Проблемы и перспективы развития аутсорсинга в России

Несмотря на растущую популярность аутсорсинга как стратегического инструмента управления, его применение в России сталкивается с рядом значительных проблем. Во-первых, это недостаточная осведомленность руководителей компаний о возможностях применения аутсорсинга. Многие предприниматели рассматривают аутсорсинг исключительно как способ сократить затраты, не понимая его потенциал для повышения эффективности бизнес-процессов и инновационного развития [12]. Нередко встречается мнение, что передача функций на аутсорсинг приведет к потере контроля над качеством выполняемых работ.

Во-вторых, нехватка квалифицированных поставщиков услуг является серьезным препятствием для активного развёртывания аутсорсинга в малом и среднем бизнесе. Отсутствие профессионалов, обладающих достаточным опытом и компетенциями в специфических областях, приводит к тому, что компании сталкиваются с рисками некачественного исполнения аутсорсинг-соглашений.

Третьей важной проблемой являются правовые трудности. Сложное и не всегда понятное законодательство в области труда, налогообложения и финансового регулирования затрудняет процесс заключения и исполнения аутсорсинговых контрактов. Отсутствие ясных нормативных актов и стандартов в этой области создает правовую неопределенность и противоречия, что, в свою очередь, может приводить к судебным спорам и финансовым потерям.

Четвертая трудность связана с культурным восприятием аутсорсинга как явления. В российском бизнес-сообществе традиционно укоренилось представление о том, что все ключевые процессы необходимо осуществлять внутри компании. Это сопротивление внедрению аутсорсинга культурно обусловлено, и оно требует значительных усилий для изменения привычек и установок бизнеса [2].

Несмотря на существующие проблемы, внедрение аутсорсинга в инфраструктуру предпринимательства в России имеет значительные перспективы. Прежде всего, развитие информационных технологий и цифровизации бизнеса создает благоприятные условия для аутсорсинга. Системы управления, облачный сервис и автоматизация процессов позволяют малым и средним предприятиям легко делегировать задачи и контролировать их выполнение удаленно, что, в свою очередь, ведет к повышению гибкости и адаптивности бизнеса.

Второй важной перспективой является растущее признание аутсорсинга как инструмента повышения конкурентоспособности. Все больше компаний начинают осознавать, что аутсорсинг может не только сократить затраты, но и существенно улучшить качество предоставляемых услуг, благодаря доступу к специализированным знаниям и технологиям. Эффективно работающий аутсорсинговый партнер способен предложить инновационные решения, что позволяет компаниям сосредоточиться на развитии своих уникальных компетенций.

Третья перспектива интеграции аутсорсинга связана с возможностью создания экосистемы аутсорсинга. Компании, интегрировав аутсорсинг в свои бизнес-процессы, могут стать частью более широких сетей сотрудничества, где взаимодействие между участниками ведет к оптимизации ресурсов и обмену знаниями. Это может привести к созданию новых услуг и увеличению добавленной стоимости [1].

В целом, интеграция аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России имеет свои вызовы, однако перспективы его развития выглядят весьма обнадеживающе. Устремление к оптимизации процессов,

внедрение новых технологий и изменение корпоративной культуры — ключевые факторы, которые помогут преодолеть существующие трудности и вывести аутсорсинг на новый уровень в отечественном бизнесе.

В ходе данного исследования были рассмотрены ключевые аспекты интеграции аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России. Анализ существующих проблем и перспектив аутсорсинга позволил выделить основные выводы:

1. Актуальность аутсорсинга. В современных условиях в условиях глобализации и цифровизации аутсорсинг выступает эффективным инструментом для повышения конкурентоспособности бизнесов. Он позволяет оптимизировать затраты, улучшить качество предоставляемых услуг и сосредоточиться на стратегических компетенциях.

2. Проблемы внедрения. Вместе с тем, внедрение аутсорсинга в российском предпринимательстве сталкивается с серьезными трудностями, такими как недостаток информации и опыта у руководителей компаний, нехватка квалифицированных поставщиков услуг и юридическая неопределенность, что существенно ограничивает его потенциал.

3. Перспективы развития. Развитие информационных технологий и рост признания аутсорсинга как способа повышения эффективности бизнеса создают благоприятные условия для его роста. Формирование экосистемы аутсорсинга может способствовать развитию новых услуг и улучшению взаимодействия между игроками рынка.

На основании полученных результатов исследования представлены следующие рекомендации для бизнеса и государственной политики:

1. Рекомендации для бизнеса:
 - повышение осведомленности. Рекомендуется организовать обучающие программы и семинары для предпринимателей о преимуществах и возможностях аутсорсинга, а также успешных кейсах его применения.
 - выбор надежных партнеров. При выборе аутсорсинговых компаний необходимо проводить тщательный отбор поставщиков услуг, используя критерии качества, репутации и профессионализма.
 - использование технологий. Инвестиции в современные информационные технологии для управления аутсорсингом помогут улучшить контроль за выполнением задач и повысить эффективность взаимодействия с аутсорсинговыми партнерами.
2. Рекомендации для государственной политики:
 - создание законодательной базы. Необходима разработка четких и понятных законодательных норм, регулирующих аутсорсинг, что поможет снизить правовые риски и повысить доверие бизнеса к аутсорсинговым практикам.
 - поддержка инноваций. Государственные программы могут стимулировать малые и средние предприятия к внедрению аутсорсинга через финансовые инструменты и субсидии, поддерживающие инновационные решения.
 - развитие инфраструктуры. Создание информационных платформ и центров компетенции для поддержки аутсорсинга будет способствовать обмену опытом и улучшению качества услуг на рынке.

Итак, интеграция аутсорсинга в систему инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России представляет собой актуальную стратегию, способствующую повышению эффективности и конкуренции на российском рынке. Решение существующих проблем и реализация предложенных рекомендаций создадут дополнительные возможности для роста и развития бизнеса в стране.

Список источников

1. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е., Боброва Е.А., и др. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами. Монография. – Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2020.
2. Аутсорсинг: опыт внедрения и применения в России // Центр стратегических инициатив. 2022. URL:<https://csi-russia.ru/aoutsourcing-report-2022> (дата обращения 18.08.2024).
3. Григорьев Р.В., Петрова Т.Ю. Аутсорсинг как инструмент оптимизации бизнес-процессов: опыт и практика // Современные проблемы экономики и управления. 2022. Т. 18. № 4. С. 55-63.
4. Коваленко И.Л. Успешные практики аутсорсинга в логистике: анализ российской практики // Научные записки РГЭУ. 2023. Т. 11. № 5. С. 53-60.
5. Кузнецов А.С. Аутсорсинг в современной предпринимательской деятельности: ключевые тенденции и перспективы // Журнал предпринимательства и бизнеса. 2023. Т. 9. № 3. С. 102-110.
6. Кузнецова Л.А. Теоретические основы аутсорсинга: понятие, виды и применение в современных условиях // Научный журнал «Экономика и управление». 2022. Т. 29. № 3. С. 100-115.
7. Лебедев А.К. Аутсорсинговые стратегии в условиях неопределенности: анализ и рекомендации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. Т. 24. № 1. С. 34-45.
8. Никитина М.Ю. Применение аутсорсинга в малом бизнесе России: преимущества и недостатки // Вопросы экономики и управления. 2022. Т. 19. № 3. С. 71-79.
9. Сидорова В.Л. Инновационные подходы к управлению аутсорсингом в российских компаниях // Научные труды Российского университета транспорта. 2024. Т. 30. № 1. С. 80-89.
10. Трофимова Е.А. Управление аутсорсингом в условиях цифровизации: новые вызовы и возможности // Современные исследования социально-экономических проблем. 2024. Т. 22. № 2. С. 88-97.
11. Филатов И.Г. Роль аутсорсинга в развитии инфраструктуры бизнеса в России: вызовы и возможности // Инновационные технологии и бизнес. 2021. Т. 15. № 2. С. 23-30.
12. Шевченко Д.Е. Стратегическое управление аутсорсингом в бизнесе: теоретические основы и практические аспекты // Журнал современных исследований. 2021. Т. 17. № 6. С. 99-106.
13. Баринаева Е. Б. Аутсорсинг в России: опыт и проблемы Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №5. С.561-571

Информация об авторе

Ягмуров Батыр, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Yagmurov Batyr, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia