

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджмента



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА**

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

Бишкек 2018

УДК [33+005](082)

А 43

Под общей редакцией

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

Редакционная коллегия:

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

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

Рекомендовано к изданию
кафедрой менеджмента

А 43 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ: сб. материалов, подготовленных в рамках научно-исследовательской работы студентов направления «Менеджмент» / под общ. ред. А. А. Рахманалиевой. Бишкек: КРСУ, 2018. 103 с.: ил.

Сборник материалов посвящен наиболее интересным с практической точки зрения аспектам управления предприятиями и организациями республики в сфере общего и функционального менеджмента, управления маркетингом, менеджмента качества и др.

Данные исследования были проведены студентами в рамках учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, охватывающей углубленное изучение отдельных тем и вопросов учебных дисциплин, написание выпускных квалификационных работ и магистерских диссертаций. Представленные в сборнике материалы стали итогом совместной исследовательской работы студентов и их научных руководителей-преподавателей кафедры менеджмента. В ряде статей предложены практические рекомендации по решению управленческих задач на уровне отдельных предприятий республики.

© ГОУВПО КРСУ, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

АБАБАКИР БАРАТОВ Особенности оценки персонала в проектной деятельности	4
ЮЛИЯ ДИДЕНКО Что такое digital-маркетинг и как развернуться в нем справочнику с картой (2ГИС)?.....	14
НАТАЛЬЯ ТРУНОВА Управление брендами в международной компании (на примере Кондитерского Дома «Куликовский»).....	29
ВИТАЛИЙ СОБКО Процесс и основные технологии мотивации и стимулирования труда персонала	37
ДЕНИС СОБКО Построение и развитие организационной культуры.....	44
АРТЕМ ГОРБАЧЕВ Построение и развитие организационной культуры.....	50
АНАСТАСИЯ КОЛУШКИНА Ценностно-ориентированное управление в международных компаниях.....	63
ЕКАТЕРИНА ДУДАРЬ Реформирование налоговой системы Кыргызской Республики	76
АЛЕНА КОСТИНА Экспортная ориентация потребительского рынка Кыргызской Республики	84
АЛИНА ФАХРИЕВА Построение корпоративной культуры на примере автосалона Ravon – ОсОО Автоцентр «Эстокада» г. Ош.....	93



**Баратов Абабакир,
магистрант I курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление
международными проекта-
ми»)**

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

Особенности оценки персонала в проектной деятельности

Аннотация: Роль проектов в современных организациях несомненно растет, что, в свою очередь, приводит к тому, что все большее количество компаний решаются на использование проектной организационной структуры. Данная структура характеризуется следующими сильными сторонами: высокой управляемостью, минимизацией сроков работ, сокращениями издержек. Но учитывая рост в экономике организаций, практикующих проектную деятельность, важность набирает и проблема, заключающаяся в увеличении эффективности системы проектного управления. Это означает, что исследования в области повышения эффективности проектного управления приоритетны как для отечественной экономики, так и зарубежной.

Ключевые слова: оценка персонала, задачи оценки проектного персонала, методы оценки, проект, команда проекта.

В последнее время все большее внимание уделяется проектной деятельности и работе команд проектов. Роль проектов растет, что приводит к тому, что все большее число предприятий прибегают к проектной структуре организации. Такой структуре присущи ключевые особенности и преимущества. Но здесь же возникает проблема, связанная с эффективностью проектного управления и команд проектов, являющихся основными элементами проектной структуры.

Переходя к структуре проектного управления, задачей руководства компании будет являться построение эффективной команды проек-

та, в результате работы которой при существующих ограничениях, таких как время и бюджет, будет создан новый и уникальный продукт.

В ходе работы с командами проектов возникают вопросы, касающиеся оценки их труда. Что можно считать положительным результатом в функционировании проектной команды? Все ли члены проектной команды вовлечены в работу? Насколько эффективны методы, применяемые в командной работе? Как решаются кризисные ситуации? и т.д.

Для ответа на данные вопросы и для того, чтобы помочь разобраться в том, насколько эффективно работает проектная команда, и существует оценка персонала.

Веснин В. Р. дает следующее определение: «Оценка персонала – деятельность лиц, уполномоченных на ее проведение, по определению степени пригодности того или иного сотрудника к выполнению возложенных на него должностных обязательств, достигнутых успехов, соответствия обладаемых качеств требованиям, выдвигаемым к данной должности»¹.

Согласно Кибанову А. Я.: «Оценка персонала – это технология, которая направлена на достижение цели организации и реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности работы компании по основным функциям управления»².

«Из этих определений можно понять, какие основные задачи оценки персонала существуют:

- повышение мотивации к труду;
- организация обратной связи с персоналом о качестве их работы;
- оценка потенциала сотрудников для их дальнейшего продвижения и снижения рисков выдвижения некомпетентного персонала;
- разработка программ обучения и повышения их квалификации»³.

«В современной практике существуют различные методы и методики оценки персонала в организации. Наиболее распространённые из них:

1. Интервьюирование.

¹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 22 с.

² Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. – М.: Проспект, 2013. – 20 с.

³ Морозова Е. С., Шатрова Е. С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами / Е. С. Морозова, Е. С. Шатрова // Региональное развитие. – 2015. – №4. – 16 с.

2. Тестирование.
3. Наблюдение.
4. Метод парных сравнений.
5. Метод 360 градусов.
6. Метод оценки по результатам.
7. Модель компетенций.
8. Метод экспертных оценок.
9. Коэффициент трудового участия (КТУ).
10. Метод кейсов.
11. Метод самооценки»⁴.

Большинство из существующих методов оценки были созданы в ходе работы с промышленным персоналом, выполняющих рутинную работу. Для оценки труда такого типа зачастую применяются количественные параметры, нормы выработки и т.д.

Но в тех случаях, когда руководителю необходимо оценить то, насколько полезен сотрудник в командной работе в рамках конкретного проекта, современной теории проектного менеджмента предложить нечего, то есть нет готового инструмента оценки.

Возрастающая роль проектной деятельности организаций в современной экономике, а также отсутствие инструментов оценки персонала, разработанных для проектных команд, и обуславливают важность научных исследований в области оценки персонала проектов.

Для того, чтобы решить данную задачу, необходимо дать оценку существующим методам и методикам. Это позволит понять, какие из них применимы в проектной деятельности.

В качестве критериев сравнения мы выделили следующие параметры:

1. Объективность результатов. «При оценке персонала проектных команд часто отсутствует возможность измерить конкретные объемы выработки, в отличие от производственного персонала, чья работа может быть измерена в конкретных цифрах произведенной продукции. Поэтому, при оценке персонала проектных команд высока доля субъективности результатов оценки. Данный параметр является важным критерием в выборе метода оценки, так как объективность результатов позволит минимизировать человеческий фактор оценки»⁵.

⁴ Джинчарадзе Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала / Г. Р. Джинчарадзе // Инженерный вестник Дона. – 2012. – №2. – 341 с.

⁵ Квагинидзе В. С., Смирнов В. С., Черкасов А. В. Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании / В. С. Квагинидзе, В. С.

2.Применимость для оценки основных качеств или компетенций. Оценка персонала проектной команды не сводится к оценке только профессиональных качеств, но также затрагивает другие компетенции, необходимые в процессе командной работы. Поэтому были выделены 3 основных направления компетенций:

- «Базовые (ключевые) качества – это набор таких навыков, умений, знаний, квалификаций и поведенческих характеристик сотрудника, которые необходимы для эффективного взаимодействия в современном деловом мире»⁶.

- Коммуникативные качества – данные качества сотрудника можно отнести к базовым, но учитывая, что работа в команде требует постоянного контакта и построения эффективной коммуникации с другими членами коллектива, то мы выделяем данные компетенции в отдельный параметр оценки.

- Профессиональные качества – те навыки и умения, которые нужны для эффективной работы на занимаемой позиции.

При проведении оценки персонала любая организация сталкивается с проблемой ограниченности ресурсов, которые она имеет для ее проведения. Это могут быть как экономические ограничения (нехватка средств, лимитированный ресурс оценивающего персонала и т.д.), так и временные ограничения.

3.Трудоемкость. Данный показатель призван оценить, насколько много труда затрачивает каждый из перечисленных методов оценки.

4.Простота использования полученной информации. Этот показатель служит индикатором того, насколько просто полученные в ходе оценки данные подвергаются систематизации и анализу.

Для того, чтобы проанализировать методы оценки персонала был проведен экспертный опрос среди профессорско-преподавательского персонала кафедры менеджмента Кыргызско-Российского Славянского университета, специалистов HR-отделов и непосредственных руководителей проектов. Общее число участников экспертного опроса составило 25 человек. Эксперты необходимо было оценить методы оценки персонала по предложенным 6 показателям от 1 балла (min) до 5 баллов (max). При этом, первые четыре показателя оценивались по следующему принципу: чем выше балл, тем лучше. А два последних – наоборот: чем

Смирнов, А. В. Черкасов // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2011. – №12. – 44 с.

⁶ Аргунова, П. Г. Теоретические аспекты ключевых компетенций / П.Г.Аргунова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2013. – №12-2. – 16 с.

меньше балл, тем лучше (то есть чем проще метод и чем ниже трудоёмкость, тем метод эффективнее).

Результаты экспертного опроса приведены в Таблице 1.

Таблица 1 – Оценка методов оценки персонала по выбранным показателям

Название метода	Выбранные параметры					
	Объективность	Трудоёмкость	Простота анализа	Компетенции		
				Базовые	Профессиональные	Коммуникативные
Интервьюирование	3,2	2,0	1,4	3,4	2,8	4,1
Тестирование	2,8	2,9	3,4	2,3	4,0	1,8
Наблюдение	3,1	1,9	1,6	3,6	3,9	3,5
Метод парных сравнений	3,1	2,2	2,4	2,8	3,1	2,5
Метод 360 градусов	3,6	0,8	1,3	4,5	4,5	4,4
Метод оценки по результатам	3,3	1,6	1,6	2,5	4,1	2,6
Модель компетенций	3,3	1,1	1,3	3,7	4,5	3,5
Метод экспертных оценок	2,9	1,3	1,4	3,0	3,9	3,3
Коэффициент трудового участия	2,6	1,7	1,8	2,0	3,4	2,8
Метод кейсов	2,6	1,3	1,3	2,6	4,0	3,7
Метод самооценки	2,0	2,6	2,1	2,6	2,8	2,4

В ходе опроса респондентам также было предложено оценить влияние каждого из параметров на общий вклад в итоговый показатель оценки. В процессе обработки результатов были получены данные, отраженные на рисунке 1.

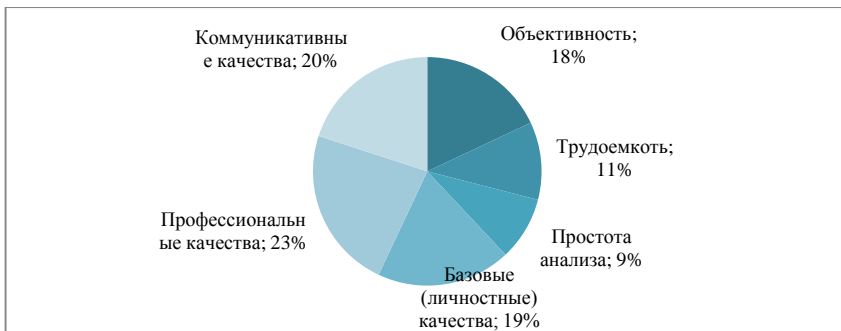


Рисунок 1 – Влияние каждого из параметров на общий вклад в итоговый показатель оценки

По мнению экспертов, оценка персонала, не поддающегося количественной оценке, является субъективной. В связи с этим объективность оценки – один из ключевых критериев.

При оценке персонала небольшой проектной команды (5-9 человек), показатель трудоёмкости нивелируется малым количеством оцениваемых сотрудников. В случае роста объемов работы внедрение трудозатратных методов в систему оценки организации будет проходить все сложнее.

При небольших объемах оценки систематизация полученных данных также не будет являться одним из приоритетных критериев в выборе метода оценки.

Было выявлено, что важным критерием в ранжировании методов является полнота оценки базовых (личностных) качеств сотрудника, так как в работе команды личные качества достаточно сильно влияют на внутренний климат и работу коллектива.

Профессиональные же качества – «краеугольный камень» любой деятельности. Сотрудник должен полностью соответствовать занимаемой им должности. А также необходимо понимать и учитывать потенциал сотрудника, что будет полезным при формировании кадрового резерва.

Специфика проектной деятельности заключается в том, что сотрудники постоянно контактируют, обмениваются информацией и своим мнением. Именно поэтому коммуникативные качества очень важны. Объективная оценка позволяет выявить у сотрудника проблемы, препятствующие командной работе, которые необходимо решить.

Полученные оценки по предложенным параметрам и весовые показатели позволяют дать обобщённую оценку каждому методу, что поз-

волит их сравнить и выбрать наиболее подходящие. Результаты обобщения представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Обобщённая оценка методов оценки персонала

Методы	Обобщенная оценка
Интервьюирование	3,0
Тестирование	2,8
Наблюдение	3,2
Метод парных сравнений	2,8
Метод 360 градусов	3,6
Метод оценки по результатам	2,9
Модель компетенций	3,3
Модель экспертных оценок	2,9
Коэффициент трудового участия	2,5
Метод кейсов	2,9
Метод самооценки	2,5

Основываясь на проведенном анализе, выделены 3 метода, имеющие наивысшие показатели, которые более других подходят для оценки персонала проектных команд:

1. Метод 360 градусов.
2. Модель компетенций.
3. Наблюдение.

На рисунках 2, 3, 4 отображены результаты опроса по данным методам и сравнение их с «идеальным» методом, которому присвоены максимальные значения в первых четырех и минимальные значения в последних двух показателях (простоте и трудоемкости).

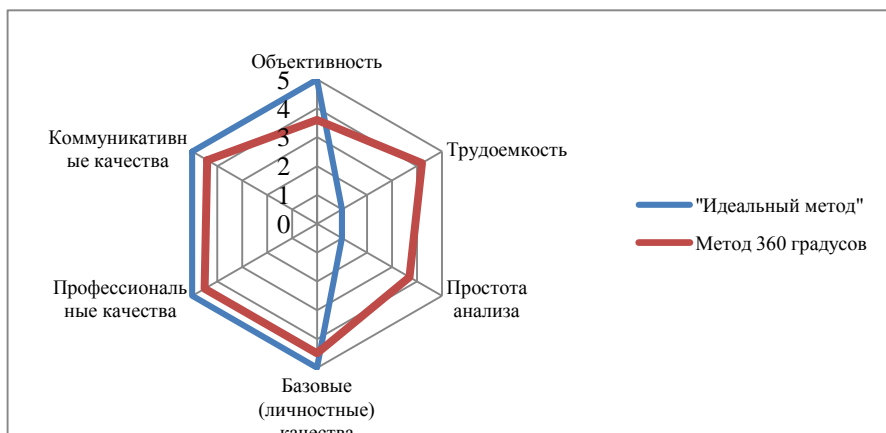


Рисунок 2 – Оценка методом 360 градусов

Метод 360 градусов удостоился самой высокой оценки в области качеств, требуемых для командной работы. При этом, эксперты отметили трудоемкость этого метода. «Данный метод можно использовать для глубокого анализа базовых и профессиональных качеств сотрудника и для выявления проблемных зон и зон развития. Не рекомендуется использовать данный метод чаще, чем раз в год, так как частая глубокая и детальная оценка демотивирует персонал и, как следствие, приводит к стремлению получить высокую оценку, а не качественно выполнить работу»⁷.

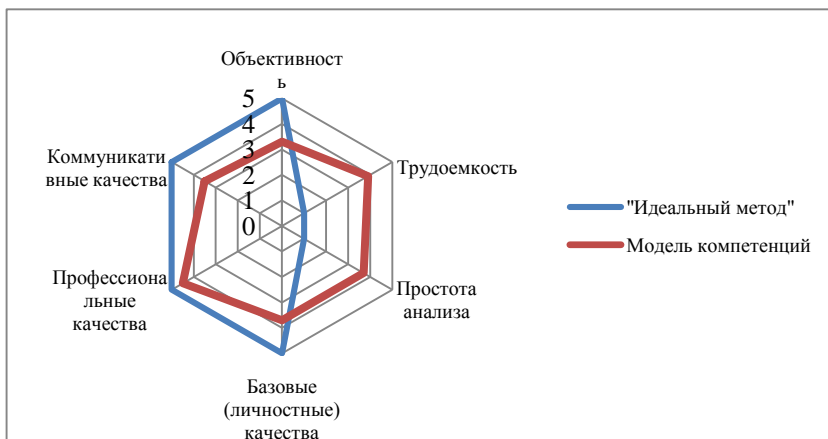


Рисунок 3 – Оценка методом моделей компетенций

Метод моделей компетенций также достаточно трудоемок, но при этом предоставляет широкий диапазон данных об оцениваемом сотруднике. Этот метод с особой эффективностью применяется в определении кадрового потенциала организации и зон развития сотрудника, с целью дальнейшего обучения и повышения качества трудовой деятельности. В виду высоких затрат труда, использование метода моделей компетенций чаще, чем один раз в год крайне невыгодно для организации.

⁷ Чичибабин И. Н., Картушина Е. Н. Круговая оценка как современный метод аттестации персонала / И. Н. Чичибабин, Е. Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы, 2013. – №5 (051). – 63 с.

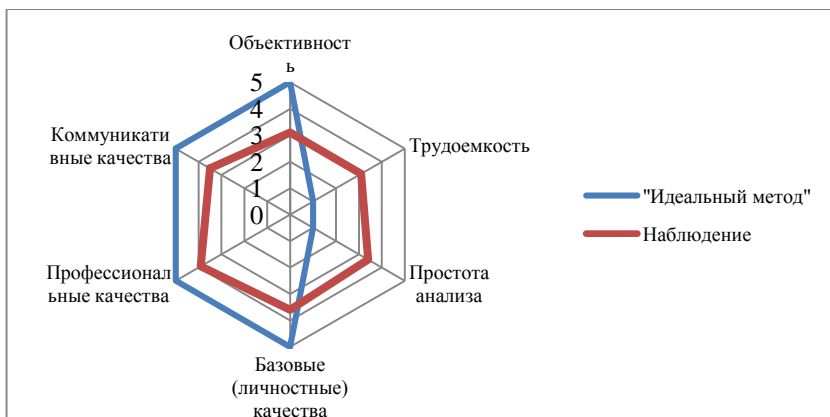


Рисунок 4 – Оценка методом наблюдения

Третий метод, который отметили эксперты, – метод наблюдения. Этот метод требует много труда и предполагает частичное или полное вовлечение специалиста-оценщика в процесс трудовой деятельности оцениваемого сотрудника. Но, учитывая то, что проводит оценку и дает свое заключение один человек, можно поставить под сомнения объективность такой оценки. Метод наблюдения наиболее эффективно применяется при оценке сотрудника руководителем в процессе промежуточного контроля.

В результате проведенного нами исследования было выявлено, что, несмотря на огромное количество существующих сегодня методов оценки персонала, методам оценки персонала в проектной деятельности посвящено мало исследований. На данный момент существует потребность в разработке методики оценки персонала проектных команд.

Список использованных источников

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – С. 226.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. – М.: Проспект, 2013. – С. 20.
3. Морозова Е. С., Шатрова Е. С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами / Е. С. Морозова, Е. С. Шатрова // Региональное развитие. – 2015. – №4. – С.16.

4. Джинчарадзе Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала / Г. Р. Джинчарадзе // Инженерный вестник Дона. – 2012. – №2. – С.341-342.

5. Квагинидзе В. С., Смирнов В. С., Черкасов А. В. Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании / В. С. Квагинидзе, В.С. Смирнов, А. В. Черкасов // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2011. – №12. – С.64.

6. Аргунова, П. Г. Теоретические аспекты ключевых компетенций / П.Г.Аргунова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. №12-2. С. 156.

7. Чичибабин И. Н., Картушина Е. Н. Круговая оценка как современный метод аттестации персонала / И. Н. Чичибабин, Е. Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). С.217.



**Диденко Юлия,
магистрантка I курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление междуна-
родными проектами»)**

**Научный руководитель:
к.э.н., доцент Островская Е.С.**

Что такое digital-маркетинг и как развернуться в нем справочнику с картой (2ГИС)?

Аннотация: в статье рассматривается понятие digital-маркетинга. Определяется уровень использования информационно-коммуникацион-ных технологий в Кыргызской Республике, а также рассмотрена спецификация работы международной компании в рамках цифрового маркетинга и воз-можности использования цифровых продуктов для привлечения новых кли-ентов.

Ключевые слова: digital-маркетинг, интернет-маркетинг, продвиже-ние с помощью цифровых продуктов, привлечение новых клиентов с помо-щью интернет-площадки и цифровых продуктов, 2ГИС.

Digital-маркетинг – что это такое, и с чем его едят? Именно так всегда говорит мой папа, когда хочет узнать, что означает, только что услышанное, непонятное словосочетание.

Наш мир движется с необычайной скоростью, все меняется быст-рее, чем когда-либо. Всего каких-то три года назад интернет-маркетинг казался чем-то новым и необычным, а для многих и вовсе непонятным термином.

Сегодня каждая крупная/средняя/мелкая компания стремится следовать новым тенденциям в маркетинге, желая заполучить себе в штат профессионала в интернет-маркетинге, который мог бы эффектив-но организовывать/устраивать рекламные акции, анализировать дея-

тельность конкурентов, а также способствовать улучшению имиджа компании в сети. Зачастую, слепо следуя за современными владельцы предприятий сами не понимают, зачем им нужен такой специалист, хотя уверены, что это критически важно для компании. Незаметно для многих, словно гром среди ясного неба, пришла новая эра – *digital-маркетинга*.

«Digital-маркетинг (цифровой или интерактивный маркетинг) – это использование всех возможных форм цифровых каналов для продвижения бренда. В наше время сюда входят: телевидение, радио, интернет, социальные медиа и другие формы. Digital-маркетинг тесно переплетается с интернет маркетингом, но в нем уже разработаны ряд техник, позволяющих достигать целевую аудиторию даже в офлайн среде (использование приложений в телефонах, sms/mms, рекламные дисплеи на улицах и т.д.).

Здесь очень хочется сказать, что digital является эволюцией развития интернет-маркетинга, но это не так. Хотя бы потому, что в нем эффективно используется не только мобильный маркетинг, но и выставочные LCD стенды с эффектными презентациями, которые также является его частью. По сути, это комплекс цифровых технологий, в которых используются разные виды маркетинга, направленные на продвижение продукции. Сегодня digital-маркетинг начинает широко использовать и традиционные виды рекламы, основная задача которой «захватить» внимание аудитории и перетянуть ее в виртуальный мир. Наглядный пример – QR коды в рекламных плакатах и журналах.»⁸

Самыми популярными digital-каналами являются:

- *Интернет и различные устройства*, предоставляющие доступ к нему (компьютеры, планшеты, смартфоны и т.д.). Как средство получения информации, общения и самореализации человека;
- *Локальные сети*. Внутренние компьютерные сети компаний или городских районов, по сути, являются самодостаточными информационными системами. Где пользователи могут общаться, играть, обмениваться необходимой информацией. В данный момент постепенно происходит интеграция локальных сетей с интернетом;
- *Цифровое телевидение*, с каждым годом все увереннее теснит аналоговое и постепенно интегрируется с интернет-приложениями. Уже сейчас можно с помощью телевизора зайти на свою страницу в Facebook, посмотреть ролик или узнать свежие новости;

⁸ Клыков В. Интересное о Digital Маркетинге – электронная версия:
<http://www.ukraine.net>.

- *Мобильные устройства.* Раньше бренды доносили послания через SMS сообщения, сейчас популярность набирает предустановка брендированных приложений, так называемые «вендоры»;
- *Интерактивные экраны, POS-терминалы.* Мы часто с ними сталкиваемся в магазине, на улице, даже в вагонах метро. Это вид digital-media, который медленно, но верно вытесняет стандартную наружную рекламу. Потому что это позволяет вести более тесное взаимодействие с потребителем, то есть предоставляя различные способы зацепить его сообщением или, как POS терминалы, помочь в совершении покупок;
- *Digital гаджеты* – устройства, которые могут собирать информацию и передавать ее на другие носители. Например, smart-часы, очки-oculus rift, фитнес-браслеты и другие.

В теории и на практике развитых стран, конечно это все звучит свежо, круто, действенно. Но, не в нашей республике. Почему? Да хотя бы потому что, даже банальный интернет у нас есть не везде. Вот, лишь некоторая статистика, которая худо-бедно собирается у нас.

В 2017г. в мониторинг о состоянии и использовании информационно-коммуникационных технологий Национальным статистическим комитетом Кыргызской Республики включено 11,4 тыс. хозяйствующих субъектов (предприятий и организаций), использующих компьютерную технику и информационные технологии⁹.

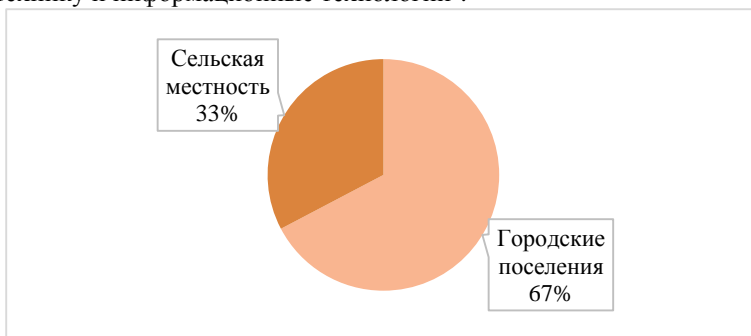


Рисунок 1 – Количество предприятий, использующих компьютерную технику и информационные технологии

По сравнению с 2013г. количество предприятий, использующих компьютерную технику и информационные технологии, в республике

⁹ По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики; расчеты автора.

возросло в 1,3 раза. Доля хозяйствующих субъектов, использующих ИКТ, в городских поселениях составила 67,3%, в то время как в сельской местности – 32,7%.

Таблица 1 – Количество предприятий и организаций, использующих компьютерную технику и информационно-коммуникационные технологии (единиц)¹⁰

	2013	2014	2015	2016	2017
Кыргызская Республика	8 894	9 224	10 396	11 013	11 400
Баткенская область	339	322	376	581	586
Джалал-Абадская область	643	648	1 153	1 143	1 158
Иссык-Кульская область	519	520	530	696	687
Нарынская область	412	386	526	538	570
Ошская область	541	552	595	1 072	1 054
Таласская область	418	422	425	425	417
Чуйская область	1 223	1 231	1 301	1 433	1 422
Г. Бишкек	4 145	4 393	4 666	4 252	4 639
Г. Ош	654	750	824	873	867

Наибольший удельный вес предприятий и организаций, использующих ИКТ, приходится на г. Бишкек (более 40 процентов в общем их числе), наименьший – на Таласскую область (около 4%). Доля хозяйствующих субъектов с государственной формой собственности, использующих ИКТ, в 2017г. в общем их числе составила 46,6%, с частной формой собственности – 53,4%. Из общего числа хозяйствующих субъектов с государственной формой собственности (5,3 тыс.), только 2,6% подключены к Государственной компьютерной сети, а 696 имеют собственный сайт, из которых 351, или 50,4% с кыргызским языком контента.

В 2017г. численность специалистов предприятий и организаций, занятых непосредственно в сфере информационно-коммуникационных технологий, составила более 20 тыс. человек и по сравнению с 2013г. возросла на 1,5%. Наибольшая их доля пришлась на г. Бишкек (27,2%), а наименьшая (около 1%) на Нарынскую область. Большинство специали-

¹⁰ По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики

стов (69%), непосредственно занятых в сфере ИКТ, осуществляет деятельность на государственных предприятиях.

Таблица 2 – Численность специалистов предприятий и организаций, занятых компьютерной техникой и информационно-коммуникационными технологиями (человек)¹¹

	2013	2014	2015	2016	2017
Кыргызская Республика	13 041	12 312	11 060	15 710	20116
Баткенская область	364	254	255	1 253	1 356
Джалал-Абадская область	1 004	947	802	1 956	1 719
Иссык-Кульская область	1 274	1 373	1 245	1 756	3 233
Нарынская область	321	248	222	119	198
Ошская область	2 957	2 355	362	1 052	3 239
Таласская область	398	542	345	465	437
Чуйская область	1 051	1 666	2 113	2 564	3 538
Г. Бишкек	4 746	4 882	4 830	5 798	5 474
Г. Ош	926	1 044	886	747	922

Компьютерный сервис характеризуется наличием локальных вычислительных сетей (ЛВС), доступом в интернет, наличием электронной почты и WEB-сайтов, входением в Государственную компьютерную сеть (ГКС). В 2017 г. около 53% имеющихся в республике ЛВС функционировало на государственных предприятиях. Наибольшее количество предприятий, имеющих электронную почту, приходилось на г. Бишкек – 2212, Чуйскую область – 550, Джалал-Абадскую область – 440. Около 46% точек доступа в сеть Интернет приходилось на государственные предприятия, из них 60 процентов для работы в режиме ADSL и по выделенным линиям.

В 2017г. в Государственную Компьютерную Сеть (ГКС) включены 138 предприятий республики. Около трети из них (30%) расположены в г. Бишкек. Значительную часть предприятий, включенных в ГКС (более 82%), составили государственные предприятия, из которых около половины (48% или 55 предприятий) пришлось на сферу государственного управления.

¹¹ По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики

Таблица 3 – Показатели компьютерного сервиса в 2017г¹².

	Всего	Городские поселения	Из них г. Бишкек	Сельская местность
		Локальные вычислительные сети	7 553	7 010
Электронная почта	4 778	3 751	2 212	1 027
Точки доступа в Интернет	15375	12563	7399	2812
В том числе ADSL и по выделенным линиям	5424	3964	1890	1460
Собственные WEB-сайты	1478	1346	1026	132
В том числе				
Предоставляющие услуги On-line	668	630	471	38
WEB-сайты на кыргызском языке	364	342	231	22
Число предприятий, включенных в Государственную Компьютерную сеть	138	101	42	37

В 2017г. наибольшая часть WEB-сайтов (91%) функционировала на хозяйствующих субъектах, расположенных в городских поселениях, при этом более 69% из них – в г. Бишкек¹³.

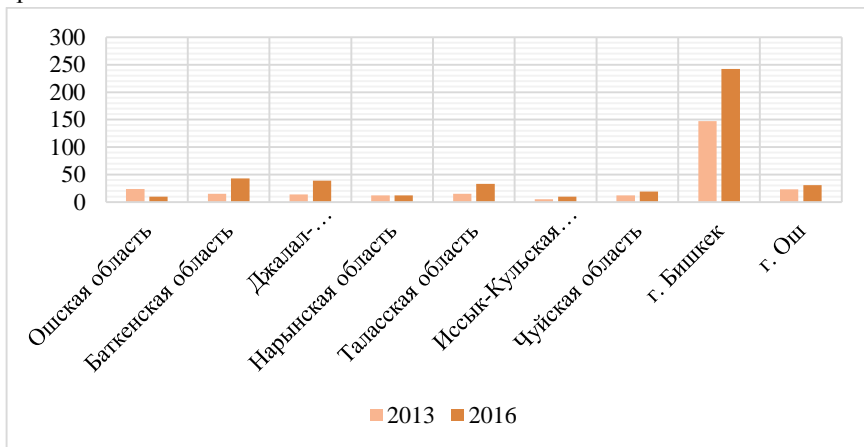


Рисунок 2 – Количество WEB-сайтов с кыргызским языком контента по территории (в единицах)

¹² По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики; расчеты автора.

¹³ По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики; расчеты автора.

По данным Национального банка Кыргызской Республики, на конец 2016г. В обращении находилось 1,2 млн. банковских платежных карт, что по сравнению с 2013г. в 4,4 раза больше. К услугам пользователей для обслуживания банковских платежных карт предоставлены 1,2 тыс. банкоматов число которых, по сравнению с 2013г. возросло в 2,7 раза, а также 6,1 тыс. платежных терминалов (почти в 3 раза больше).

Таблица 4 – Количество пластиковых карт в обращении и периферийных устройств по территории (единиц)¹⁴

	Количество пластиковых карт в обращении	Количество периферийных устройств	
		АТMs (банкоматы)	POS-терминалы
Кыргызская Республика	1 198 508	1236	6 054
Баткенская область	57 615	38	111
Джалал-Абадская область	156 627	135	430
Иссык-Кульская область	89 769	114	368
Нарынская область	6 5047	41	85
Ошская область	184 144	168	572
Таласская область	39 524	38	103
Чуйская область	103 438	96	587
Г. Бишкек	502 344	597	3 798

Исходя из данных Национального Статистического Комитета, хорошо видно, что, казалось бы, XXI столетие – век технологий и инноваций, но не у нас. За двадцать пять с лишним лет независимости Кыргызстана, мы только начинаем действительно пользоваться изобретениями современного мира, наконец включаемся понемногу в современные технологии, которые призваны облегчить, улучшить и сделать комфортнее нашу жизнь.

Одной из таких современных технологий является молодая, динамично развивающаяся международная компания – 2ГИС¹⁵. Перечислять ее достоинства можно бесконечно долго, просто потому что, продукт, который она создала, по истине уникален и не имеет аналогов ни в России, ни где-либо еще. Городской информационный сервис призван

¹⁴ По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики

¹⁵ Электронный источник: официальный сайт «2ГИС» – <http://www.stat.2gis.ru>

сделать жизнь простого человека в городе максимально удобной и комфортной. Что же это за продукт?

«История 2ГИС началась в конце 90-х в Новосибирске – тогда всё было размыто, туманно. Никто в принципе не знал таких слов, как «local search», сервис «Foursquare», а карту/справочник устанавливали с дисков, которые, нынешний генеральный директор, Александр Сысоев лично приносил клиентам. Единственным конкурентом были «Жёлтые страницы». Сперва 2ГИС (тогда компанию называли «ДубльГИС») купили базу у справочной компании, но быстро поняли, что надеяться можно только на себя – ошибки в данных достигали 70%.

Сейчас 2ГИС гордо (и небезосновательно) заявляет, что единственный предоставляет данные с точностью более 95%, а его система видит «каждый забор» и способна проводить пользователя в нужную дверь. Сотрудники регулярно выходят «в поля», то есть в город и собирают/актуализируют информацию. «Яндекс.Карты» и «Google Maps» лишь агрегируют данные. Почему? Да просто потому, что 60% бизнесов не имеют своих сайтов, поэтому поисковики не могут их найти (рис.3).»¹⁶



Рисунок 3 – Компания 2ГИС в цифрах (по данным 2016 года)¹⁷

¹⁶ Электронный источник: новостной интернет-портал «The Village» – <http://www.the-village.ru>

¹⁷ Электронный источник: торговая площадка в интернете «Pokuro.ru» – <https://pokuro.ru>.

За 19 лет существования успела развернуть свою деятельность в 9 странах мира (Кыргызстан, Казахстан, Кипр, Украина, ОАЭ, Италия, Чехия, Чили и Россия), более чем в 340 городах по всему земному шару (по данным на 2018 год).

В 2011 году «ДубльГИС» превратился в 2ГИС, меняя фирменный стиль и дизайн продуктов (рис. 4).



Рисунок 4 – Логотип компании 2ГИС (после ребрендинга в 2011 году)

В ноябре 2015 года сервис начал работу в Бишкеке. Кыргызская Республика стала девятой по счету страной, где появился 2ГИС (рис.5).



Рисунок 5 – Справочник с точной картой Бишкека

«Теперь жители Бишкека могут без труда оценить главные особенности сервиса – точные, подробные данные и возможность работать офлайн.

Пользователям доступны:

- поиск организаций по номеру телефона/адресу/названию;

- возможность полноценно работать с картой (все объекты кликабельны, информативны), а также использовать дополнительные слои (ремонт дорог);
- строить маршруты на личном авто/городском транспорте, а также возможность получить примерный расчет стоимости поездки на такси.

В приложении 2ГИС-Бишкек есть информация более чем о 100 маршрутах общественного транспорта. Сервис показывает не только улицы и дома, но и внутриквартальные проезды, а также входы в организации/здания, которые отмечаются на карте интерактивной стрелкой, что помогает пользователям заранее продумать место парковки для личного автомобиля, или же возможность более комфортно подобрать для себя путь на общественном транспорте.

Сервис имеет также и собственный отличный навигатор, который предлагает автомобилистам удобное ведение по маршруту и функцию голосовых подсказок (пока существует лишь вариант женского голоса, в ближайшем будущем появится возможность выбора между мужским и женским). На экране смартфона отображается путь и расстояние до следующего маневра. Если пользователь сошел с указанного пути, 2ГИС автоматически перестроит маршрут. 2ГИС знает, как провести пользователя к нужной компании или месту по наиболее оптимальному маршруту, учитывая все преграды (множество внутриквартальных проездов, какие дома огорожены заборами, где расположены въезды и входы в организации). Специалисты 2ГИС прошли каждый из них своими ногами. Именно к нужному входу и приводит навигатор.

Задавать точки маршрута можно несколькими способами: через поиск фирм и компаний в справочнике или отмечая прямо на карте.

Существует более простой способ: достаточно указать конечную точку, а приложение выстроит маршрут, определив ваше местоположение по GPS или сотовым станциям.

Как и приложение, навигатор 2ГИС работает без подключения к интернету. Выстраивая маршрут, он рассчитывает примерное время в пути и показывает точное время, в которое пользователь доберется до пункта. Зная текущую ситуацию на дорогах - перекрытие дорог или пробки - навигатор при необходимости перестроит маршрут. Для того чтобы водитель не отвлекался от дороги, каждый маневр сопровождается голосовыми подсказками.

Чтобы включить навигатор, необходимо обновить текущую версию приложения в Google Play и App Store.»¹⁸

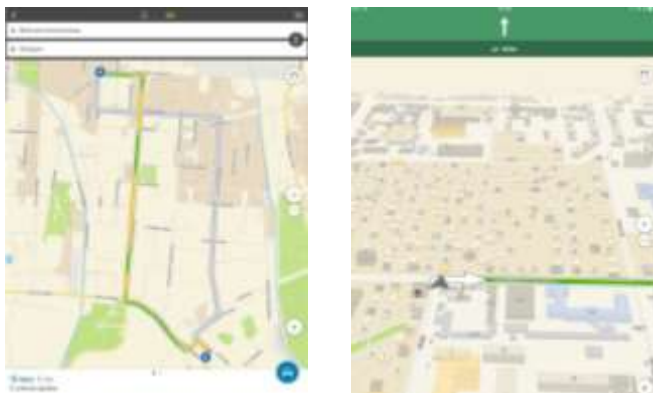


Рисунок 5 – Пример работы навигатора 2ГИС

Сейчас с помощью 2ГИС в Бишкеке можно узнать средний чек в заведениях общепита, наличие Wi-Fi, бизнес-ланча в меню, стоимость абонемента на месяц в фитнес-центрах, фотографии, отзывы и многое другое. Посмотреть или установить 2ГИС Бишкека на компьютер, ноутбук можно на сайте 2gis.kg.

Мобильное приложение доступно для бесплатного скачивания в Google Play, App Store, Windows Phone Store, Blackberry World. Тем, кто уже пользуется приложением 2ГИС, достаточно выбрать в списке городов – Бишкек.¹⁹

Компания построила коммуникационную стратегию на отличиях от конкурентов. Люди, которые пользуются сервисом, не выбирают товарные услуги, так как они с товаром уже определились. Они уже ищут, где потратить деньги. С этой точки зрения для клиентов 2ГИС является не просто рекламным каналом, а каналом продаж (на этапе завершения воронки продаж²⁰). Если кратко, то картографические сервисы нацелены на построение маршрутов, а 2ГИС – на непрерывный пользовательский

¹⁸ Электронный источник: новостной портал «Kaktus-media» – <https://kaktus.media>

¹⁹ Электронный источник: официальный сайт «2ГИС» – <http://info.2gis.ru>

²⁰ Воронка продаж – это принцип распределения потенциальных клиентов по стадиям всего процесса от первого контакта до продажи товара или услуги.

сценарий: найти компании – выбрать нужную – обратиться в компанию любым удобным способом.

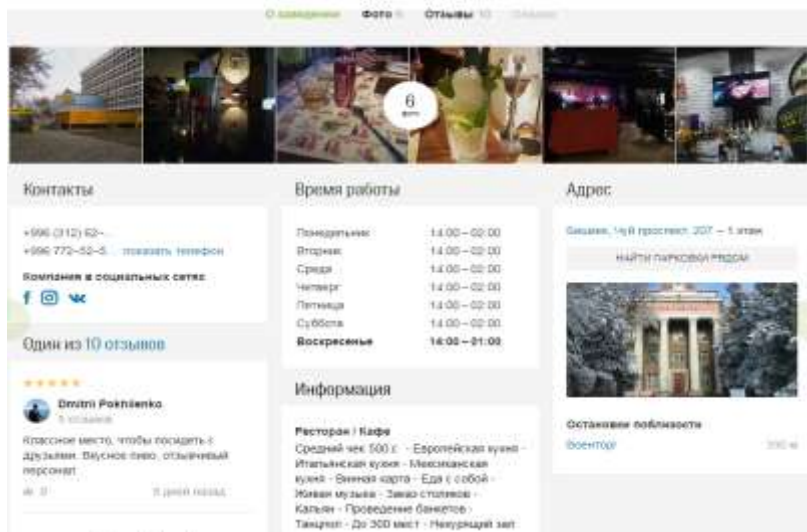


Рисунок 6 – Пример карточки компании в продукте 2ГИС (онлайн-версия)

Формула успеха у компании довольно простая. Проект ориентирован как на B2C рынок, так и на B2B. Но прежде чем выходить на коммерческий рынок, нужно создать качественный, во всех смыслах, продукт. Только тогда, его можно будет с легкостью продать. В нашем случае, чтобы получить деньги от партнеров-рекламодателей, нужно привлечь аудиторию и внимание к сервису, только тогда партнеры поймут и оценят, что работать с 2ГИС выгодно и эффективно.

Чем привлекается аудитория? Двумя вещами – это качественный контент и оболочка для этого контента. В обязательном порядке все компании города обзваниваются три раза в год. Сервис не покупает чужие ошибки — а собирает информацию о городе силами своего call-центра и пеших специалистов (не до всех компаний можно дозвониться).

Есть два незыблемых правила у компании – бесплатность и доступность для пользователя. То есть продукт существует на трех платформах: онлайн-версия, мобильная версия и ПК-версия (две последние скачиваются бесплатно). Задействованы все устройства, которыми пользуется человек в течение дня. Задействовали даже Smart TV недавно.

Также работаем оффлайн: чтобы найти данные, интернет не нужен, карта в любом случае работает быстро.

Если компания хочет приоритетного размещения, то платит деньги. В проработке есть некоторые вещи с премиум-аккаунтами. Компании, которые размещают рекламу в 2ГИС – это в большинстве своем представители локального малого бизнеса.

Рекламные возможности. Делается упор на контекстную рекламу, но с медийной рекламой работают тоже. В декабре провели исследование: предложили нескольким компаниям разместить рекламу в поисковых системах и в 2ГИС – в соответствии с выбранными ими ценовыми стратегиями. Результаты порадовали. Конверсия кликов в звонки оказалась в четыре раза выше, чем у поисковых систем. 11% раскрытия карточек компаний заканчивалось звонками. И абсолютное количество звонков также было больше.

Никуда без геотаргетинга. Если вы ищете аптеку, 2ГИС покажет ближайшую. Реклама показывается по тому же принципу – в зависимости от того, где находится пользователь и предмет поиска. Вы ищете ресторан, который находится на улице Токтогула? Отлично, 2ГИС покажет его, а также какой-нибудь другой ресторан поблизости из числа партнеров. Таким образом привлекается внимание пользователя от одной компании к другой. Если же партнера рядом нет, работает органический поиск. Это мобильная история. Получается, формат эффективен для рекламодателей и удобен для пользователей.

При запуске сделали акцент на интернет-рекламу. Также работали и с абонентским оборудованием – составляли договоры с брендами на предустановку 2ГИС в устройства. Довольно успешно сотрудничали с ритейлом. Были хорошие истории, когда приложение предустанавливали либо в самом магазине, либо по запросу в сервисных центрах. Эти каналы были целевыми, поскольку там можно посчитать коммерцию, стоимость пользователя. Оффлайн-рекламой (наружная реклама, локальное ТВ, радио) 2ГИС тоже занимается, поскольку важна узнаваемость бренда.

Компания постоянно ищет новые каналы, которые позволили бы улучшить стоимость конечной установки приложения или повысить качество использования продукта. Например, производится работа в партнерстве с Mail.Ru Group и Rambler, предоставляются данные для их сервисов с помощью API 2ГИС. Также сотрудничают с производителями смартфонов в плане предустановок приложения «2ГИС» на устрой-

ствах канал вендоров). И для 2ГИС, и для вендоров²¹ это взаимовыгодное сотрудничество, компания привлекательна для производителей смартфонов в том числе как рекламная площадка.

С партнерами 2ГИС работает в разных форматах, в каждом случае подбирается индивидуальное решение: рекламный бартер, оплата за клики, которые пользователи устройств совершили в продукте, либо оплата за активацию приложения – не просто установку, а за запуск и скачивание базы данных города. Такие установки исчисляются миллионами, активации – сотнями тысяч.

Обычно говорят, что ТВ-ролики и онлайн-видео – принципиально разные форматы, что это ошибка – переносить рекламу из ТВ в интернет, но не для 2ГИС. Для интернета компания использовала адаптированный креатив. В частности, делались специальные ролики для YouTube, которые таргетировались по тематике видео. Например, на канале про кулинарные рецепты был отснят пятнадцатисекундный ролик, сообщение которого было «2ГИС точно знает, где можно вкусно поесть». Также были интерактивные ролики для интернет-кинотеатра «ts.kg» и «cinema-online», которые таргетировались по жанрам фильмов. В целом они работали неплохо. Но проблема в том, что интернет-креатив очень быстро выгорает, надоедает пользователям. Для интернета было сделано 15 уникальных роликов под разные тематики, жанры и т.д. Но и ролики для ТВ, сделанные в формате маленьких историй, также параллельно размещались в интернете. Они тоже показали себя очень хорошо.

И в заключении, хочется подвести итоги всей этой статьи. Зачем нужен digital-маркетинг и почему 2ГИС – лучший вариант такого продвижения?

Во-первых – аудитория. Количество уникальных пользователей²², которые ежемесячно используют приложение неуклонно растет. Сейчас эта цифра переваливает более чем за 450 тысяч пользователей по городу Бишкек. Для сравнения, в декабре 2016 года эта цифра была равна 150 тысячам пользователей. Это горячая аудитория, которая определилась с выбором продукта/услуги, а теперь хочет найти компанию, у которой она это приобретет. Именно поэтому 2ГИС стоит в конце воронки про-

²¹ Вендор – физическое или юридическое лицо, которое поставляет объединенные в одну торговую марку товары и услуги.

²² Уникальные пользователи – неповторяющийся пользователь, обладающий уникальными характеристиками и зашедший на сайт в течение определённого промежутка времени. Под промежутком времени чаще всего подразумеваются календарные сутки.

даж. А, следовательно, так необходимо сделать действительно отличное УТП (уникальное торговое предложение), которое привлечет новых клиентов!

Во-вторых – разнообразность платформ. Никто на сегодняшний день не в состоянии предоставить пользователю 3 платформы, две из которых могут работать в оффлайн-режиме (ПК-версия, мобильная версия). Пользователи в праве выбрать наиболее приоритетную платформу для себя. Онлайн-версия для тех, кто всегда имеет доступ к интернету. Она самая актуальная и обновляется раз в день. Мобильную версию выбирают те, кто постоянно находится в движении и ему нужно все здесь и сейчас. ПК-версию используют люди, у которых нет постоянного доступа в интернет, она более профессиональная и обладает некоторыми инструментами.

В-третьих – точность и актуальность данных. В 2ГИС есть свой отдел производства, который вручную наносит места на карту, проверяет данные на месте, а затем обзванивает компании для полной сверки информации. Все это позволяет добиваться максимальной точности как в карте, так и в справочнике.

В-четвертых – возможность приоритетно рассказать о своей компании и «выстрелить» именно в свою целевую аудиторию, потому что существует множество инструментов продвижения и привлечения новых клиентов именно в нужную компанию.

Digital-маркетинг не так прост в использовании, каким кажется на первый взгляд. Реклама на цифровых носителях, гораздо сложнее и имеет множество своих спецификаций, учитывать которые жизненно необходимо, иначе ничего хорошего из вашей затеи не получится.



**Трунова Наталья,
магистрантка I курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Международный
менеджмент»)**

**Научный руководитель:
к.э.н., доцент Островская Е.С.**

Управление брендами в международной компании (на примере Кондитерского Дома «Куликовский»)

Аннотация: В статье рассматриваются понятия бренда в международной компании Кыргызстана. В настоящее время в Кыргызстане появляются множество разнообразных продуктов и услуг, динамично развиваются рынки, сокращается жизненный цикл многих продуктов и значительно усиливается конкуренция. В связи с этим ключевой стратегией и основным условием конкурентного преимущества предприятия является долгосрочное партнерство на взаимовыгодной основе между компанией и потребителем.

Ключевые слова: управление брендами, бренд в международной компании, проблемы управления, КД «Куликовский».

Управление брендами – что это такое и для чего? Небольшое количество сильных отечественных брендов порождает необходимость тщательного изучения и развития теоретических основ технологии создания бренда, а также разработки соответствующих механизмов и способов их практической реализации в условиях действующих компаний-производителей и организаций.

В настоящее время постепенно становится доминирующей тенденция, когда продажу определяет связь бренда и потребителя: обещание чего-то большего, чем просто товар. Это обещание, которое улучшает самоощущение потребителей. Нечто, что дает статус, стиль, заботу, удовольствие и качество.

Обычно наряду с термином «бренд» для идентификации потребителем продукта с конкретной фирмой, конкретным качеством употреб-

ляются такие понятия как «торговая марка» или «товарный знак». Термин товарный знак определен законом Кыргызской Республики следующим образом:

«Товарный знак и знак обслуживания» – это обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров или услуг других юридических или физических лиц. В качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы «словесные, изобразительные, объемные и другие обозначения или их комбинации»²³.

Понятие «бренд» гораздо шире понятия товарный знак и включает в себя еще множество таких компонентов как сам товар, его характеристики, потребителей и их ожидания относительно товара и его преимуществ, а также обещания производителя.

Классическое определение бренда дано Американской Маркетинговой Ассоциацией: бренд – это название, слово, выражение, знак, символ или дизайнерское решение, или их комбинация в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов для отличия их от конкурентов. Ведущий маркетолог Лондонской бизнес-школы Т. Амблер характеризует бренд как «обещание предоставления совокупности атрибутов, которые необходимы покупателям, будут ими приобретены и удовлетворяют их потребности».²⁴

Управление брендом – это процесс управления торговыми марками с целью стратегического увеличения стоимости бренда. Кроме того, под управлением брендом также может пониматься персонал, ответственный за создание индивидуальных черт бренда, изменение их для достижения максимальной эффективности, проверку, что индивидуальные черты не корректируются в угоду тактической выгоде, а также за составление планов антикризисного управления брендом в случае необходимости²⁵.

Сегодня управление брендом становится ядром стратегического управления компаний, интегрируя вокруг себя основные стратегии. Это связано с тем, что многие компании ставят основной целью не увеличение прибыли, а увеличение стоимости акционерного капитала, и бренд рассматривается как главный нематериальный актив компании.

²³ Закон КР «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» от 14 января 1998 г., № 7, ст. 2.

²⁴ Амблер Т. Определение бренда <http://www.cyberleninka.ru/>

²⁵ Иванюк И. Брендинг, как часть системы лояльности. <http://www.reklamist.com/useful/brand/7.html>

Бренд участвует в создании у покупателей комплекса ассоциаций, например, узнаваемости, защищенности, доверия, надежности, представлений об экологичности продукта. В этом контексте бренд выступает не только как инструмент, но и как новая медиа-технология, дополняющая философию и инструментарий маркетинга, становится ключевым фактором продвижения товара не только и не столько за счет совершенного дизайна товара (и его упаковки), сколько за счет надлежащего дизайна использования этого товара. Для трансформации торговой марки в бренд необходимо время, в течение которого формируется доверие потребителя, создается умение идентифицировать этот бренд и ощущать психологическое, эмоциональное вознаграждение от приобретения брендированного товара. Для примера управления брендами взята компания КД «Куликовский», так как компания занимает лидирующие позиции на рынке Кыргызстана и вышла на международные рынки, что очень важно для компании и для развития страны в целом. Так как страна находится в стадии развития и многие национальные компании вышли на международные рынки.

Рассмотрим управление брендами на примере КД «Куликовский».

Имя – это главный компонент бренда. Название бренда «Куликовский» появилось благодаря долгой и кропотливой работе, проведенной руководством компании. Название бренда – это создатели компании, семья с фамилией Куликовы.

Первый логотип КД «Куликовский» появился с первыми куликарными произведениями компании (рис.1).



Рисунок 1 – Первый логотип КД «Куликовский»

В 2016 году Компания «Куликовский торт» объявляет о смене фирменного стиля и теперь на рынке представляет себя, как Кондитерский Дом «Куликовский».

В настоящий момент компания является мультибрендовой (рис.2-б), ассортимент состоит почти из 200 наименований и пяти торговых марок:

- «Классические торты и десерты».

- «Сладкая Европа».
- «Мир восточных десертов».
- «ChocoLand».
- «Семейные традиции».



Рисунок 2 – Логотип ОсОО «КД «Куликовский»

Классические торты и десерты. Вкус этих тортов и нежнейших десертов знаком всем нам с детства и ни один праздник в кругу родных и близких не обходится без них. При изготовлении наших тортов мы используем только натуральные ингредиенты: свежие сливки, сочные фрукты и ягоды, цельные орехи, европейский шоколад.



Рисунок 3 – Логотип «Семейные Традиции»

«Семейные Традиции» – биоогурты и конфитюр, изготовленные исключительно из натуральных продуктов. Конфитюры с персиком, малиной, вишней, клубникой и смородиной хранят в себе частичку лета, которой можно поделиться со своей семьей в любое время года. А биоогурты и натуральный обезжиренный творог отлично подойдут тем, кто следит за своей фигурой.

Продукция «Семейные Традиции» не содержит ГМО, искусственных красителей, ароматизаторов, стабилизаторов и консервантов.



Рисунок 4 – Логотип «Сладкая Европа»

«Сладкая Европа» – коллекция изысканных европейских десертов, приготовленных по традиционным французским, итальянским и немецким рецептам. В основу наших десертов заложен уникальный вкус, изысканность и легкость. В производстве фруктовых пирогов, вкусных пирожных, печенья, муссовых десертов и чизкейков компания использует только современные технологии, а мастерство наших кондитеров дает нам право утверждать, что «Сладкая Европа» – поистине уникальные десерты!



Рисунок 5 – Логотип «Мир Восточных десертов»

«Мир Восточных Десертов» – классические восточные сладости, приготовленные по традиционным рецептам только из натуральных продуктов: цельные орехи, изюм, курага и мед.

Все десерты торговой марки «Мир Восточных Десертов» отвечают требованиям «Халал».



Рисунок 6 – Логотип «Choco Land»

«ChocoLand» – это коллекция настоящих шоколадных шедевров от Кондитерского Дома «Куликовский».

Изысканные шоколадные конфеты и шоколадные фигуры ручной работы из европейского молочного, белого и черного шоколада. Процесс изготовления шоколадных фигур сродни волшебству, а потому ваш подарок для родных, близких, друзей или партнеров по бизнесу из коллекции «ChocoLand» никого не оставит равнодушным.

ОсОО «КД «Куликовский» является ведущим предприятием кондитерской отрасли, о чем свидетельствуют многочисленные российские и международные награды. Сочетание традиционных рецептов, совре-

менных технологий и высоких стандартов производства составляют тот фундамент, на котором развивается компания.

Поддержание стабильного высокого качества и строгое соблюдение технологических рецептур – основа производственной деятельности компании. Высокое качество продукции и доступные цены – основной принцип компании.

Как видно из таблицы 1, прибыль компании стала стремительно расти после реструктуризации компании, которая произошел в 2014 году. Эти показатели доказывают, что предприятие работает весьма эффективно и имеет перспективу дальнейшего развития. В 2017 году товарооборот составил 467328сомов без НДС, что значительно больше, чем в 2014 и 2016 годах.

Таблица 1 – Динамика основных показателей ОсОО «Кондитерский Дом «Куликовский» с 2014 по 2017 гг. за квартал (сомов)

Основные показатели	2014г	2015г	2016г	2017г
Выручка(млн.сом)	120091	157385	251033	304160
Себестоимость реализации товаров	78193	94474	126376	1500873
Валовая прибыль	42138	62910	124656	154073
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	16719	198918	425841	571233
Прибыль (убыток) до вычета налогов	16571	192503	505013	519959
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	148983	173191	453630	467328
Чистая прибыль (млн.сом.)	148983	173191	453630	467328

Эти данные говорят о том, что ежегодно товарооборот увеличивается и что мировой финансово-экономический кризис незначительно затронул деятельность предприятия.

Предприятие имеет свои торговые точки и фирменные магазины в Кыргызстане, Казахстане, Китае. Стоит отметить, что компания является несомненным лидером на рынке, завоевав доверие потребителей и иных представителей общественности. Модернизовав производство, усовершенствовав все технические аспекты, проявляя заботу о своих сотрудниках, обеспечивая современной инфраструктурой и предоставляя взаимовыгодные условия своим партнерам, компания встала на путь успешного развития. Развивая и наращивая свой потенциал надолго укрепила позиции на рынке, оставив позади своих не менее сильных конкурентов.

КД «Куликовский» использует средства маркетинговой коммуникации: реклама, PR, личные продажи и sales promotion. Также в компании управление брендами осуществляется посредством поддержания имиджа бренда, посредством ВТЛ-акций, спонсорством, постоянной работой над усовершенствованием ассортимента. Для поддержания имиджа компания проводит различные event-мероприятия, связанные с пропагандой здорового образа жизни и защитой окружающей среды.

Для определения сильных и слабых сторон бренда проведем SWOT-анализ бренда «Куликовский». (табл.2.).

Таблица 2 – SWOT– анализ

	Сильные стороны:		Слабые стороны:
1	Первый на рынке	1	Небольшой срок хранения
2	Лидер на рынке кондитерских изделий в Кыргызстане	2	Цены выше среднего
3	Известность компании	3	Недостаточное применение маркетинговых коммуникаций
4	Четкое позиционирование	4	Низкая квалификация кадров
5	Натуральность продуктов	5	Высокие цены на аренду помещений
	Возможности:		Угрозы:
1	Выход на рынки стран Таможенного союза и ЕАЭС с целью увеличения объемов продаж.	1	Маркетинговые инициативы со стороны конкурентов.
2	«Гостевой» менталитет в Кыргызстане	2	Рост конкурентов как на внутреннем, так и на внешнем рынках.
3	Доступность импорта сырья из стран ВТО	3	Закрытие границ для импорта сырья.

Развитие брендового портфеля КД «Куликовский» обуславливается бизнес и маркетинговыми целями предприятия и определяется конкретными условиями рыночной среды, в которой она функционирует. Внутри марочного портфеля каждый бренд играет свою роль.

И в заключении, хочется подвести итоги всей этой статьи. Зачем нужно управление брендами и почему КД «Куликовский».

Бренд участвует в создании у покупателя комплекса ассоциаций, например, узнаваемости, защищенности, доверия, надежности, представлений об экологичности продукта. В этом контексте бренд выступает не только как инструмент, но и как новая медиа-технология, дополняющая философию и инструментарий маркетинга, становится ключе-

вым фактором продвижения товара не только и не столько за счет совершенного дизайна товара (и его упаковки), сколько за счет надлежащего дизайна использования этого товара. Для трансформации торговой марки в бренд необходимо время, в течение которого формируется доверие потребителя, создается умение идентифицировать этот бренд и ощущать психологическое, эмоциональное вознаграждение от приобретения брендированного товара.

Организация и управление брендингом нацелена на создание такого бренда, который приносил бы успех и выступал как фактор снижения риска предпринимателя в производстве и реализации товаров.

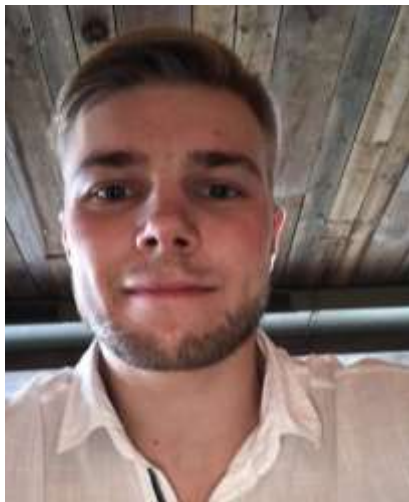
Если подводить общий итог управлению и созданию бренда, можно увидеть, что главной особенностью успешного создания бренда является целостность образа и ориентация на потребителей, которые играют основную роль в формировании имиджа компании и возникновении феномена «бренд». Целью продвижения бренда должна быть глубокая «подстройка» под клиента, его возможности и потребности, и личностные ценности здесь – краеугольный камень. Все этапы должны быть логически связаны между собой, органично дополнять друг друга. Разумеется, описанный процесс создания бренда не является строгим для каждой компании, и стратегия может меняться в зависимости от специфики деятельности, лояльности потребителей, уровня конкуренции в сегменте рынка и даже личных предпочтений руководства.

В статье на примере КД «Куликовский» была рассмотрена технология создания бренда и управление брендом.

Бренд КД «Куликовский» позиционируется как бренд киргизской компании, в центре деятельности которой находится потребитель. Компания позиционировала себя как первый производитель кондитерских изделий из натуральных продуктов и уже более 25 лет успешно функционирует на рынке Кыргызстана.

В целом можно сделать вывод, что эффективно работающий бренд – единственный путь к продолжительному обеспечению высокой доходности предприятия и долговому существованию его на рынке.

Не вызывает возражений утверждение, что бренд – вещь совершенно необходимая, а профессиональный подход к брендингу, в прямом смысле жизненно важен для компании. Однако необходимо заметить, что создание и управление брендом – это целое искусство и далеко не всякий бренд можно назвать удачным, и не всякий удачный бренд может стать успешным.



**Собко Виталий,
магистрант I курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление меж-
дународными проектами»)**

**Научный руководитель: д.э.н.,
профессор Кочербаева А.А.**

Процесс и основные технологии мотивации и стимули- рования труда персонала

Аннотация: В деятельности современных предприятий нельзя обойтись без мотивации и стимулирования сотрудников. Данная статья рассматривает технологии мотивации и стимулирования труда персонала. Особый акцент делается на факторы, которые влияют на процесс мотивации.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, факторы, технологии, модели, мотивационный процесс.

Мотивация является одной из важнейших функций управления персоналом и выступает в виде процесса побуждения сотрудников к активной трудовой деятельности. Эта трудовая деятельность направлена на удовлетворение собственных потребностей и на достижение целей организации.

На сегодняшний момент, самый актуальный вопрос для любой организации – это, как привлечь и удержать ценных сотрудников, а также повысить их результативность. Если заранее знать что побуждает персонал к эффективному труду и заставляет его работать продуктивно, то можно сформировать так технологический процесс управления персоналом, чтоб он давал эффективные результаты.

Стимулирование работников (вознаграждение) выступает в роли побуждения людей к результативному труду.

На мотивацию трудовой деятельности влияют следующие факторы (табл. 1).

Как правило, на мотивацию трудовой деятельности влияют не только специфика каждого человека, но и особенности предприятия и самой работы, который выполняет человек. Знание факторов мотивации работника, понимание специфики его работы, а также сопоставление всех этих факторов с особенностями самой организации, поспособствуют правильной и своевременной разработки системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Таблица 1 – Основные факторы влияющие на мотивацию трудовой деятельности

Основные факторы	Составляющие фактора
Личные факторы	Пол Возраст Образование Квалификация Ценностные ориентации
Организационно-управленческие факторы	Стиль управления преобладающий в организации (авторитарный, демократический, либеральный) Благоприятная атмосфера в компании Сложность и устойчивость организационной структуры Возможность профессионального развития и обучения
Факторы профессиональной деятельности	Степень рутинности выполняемой работы Сложность и ответственность выполняемой работы Степень самостоятельности исполнителя Степень ответственности исполнителя Наличие обратной связи относительно рабочих результатов
Экономические факторы	Введение премий, бонусов, льгот, привилегий для сотрудников Изменение номенклатуры производимых товаров или услуг, слияние или поглощение нескольких компаний Стадия экономического развития предприятия (рост или спад)

Основополагающие факторы, влияющие на мотивацию, это *ценностные ориентации личности*. Именно они определяют содержание отношений, которые выстраивают и к которым стремится личность в организации. Ценности ориентации личности, которые влияют на мотивацию, представлены на рис. 1.

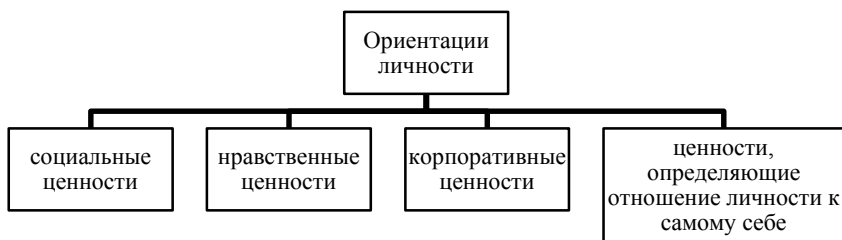


Рисунок 1 – Ценности ориентации личности

Таким образом, на успех и действенность мотивационного механизма и активизации поведения людей в процессе труда, будут влиять такие факторы, как организационные, управленческие, экономические и индивидуальные.

В современных компаниях могут разрабатываться перспективные планы и стратегии, устанавливаться самое современное оборудование и использоваться передовые технологии, но все это не принесет ожидаемых результатов, если сотрудники не будут должным образом стимулированы и мотивированы.

Как правило, чтоб эффективно управлять человеком, необходимо тщательно проработать процесс мотивации. Для этого, сначала необходимо понять с чего начинается этот процесс и как он происходит.

Общая схема мотивационного процесса представлена на рис. 2.

Так, мотивация начинается с осознания того, что у человека есть определенная потребность, которую он хочет удовлетворить. Эти потребность приводит его к поиску путей, для достижения желаемых целей и удовлетворения потребностей. Затем, человек определяют направления действий. После чего происходит само действие, по результатам которого, человек получает вознаграждение. После получения вознаграждения (внутреннее или внешнее), считается, что человек удовлетворил свою потребность.

Для того, что бы правильно мотивировать сотрудников, необходимо действовать в следующем порядке:

1. Определить виды деятельности, которые необходимо мотивировать.
2. Определить набор благ (в том числе льгот и преимуществ), которые могут быть использованы для мотивирования сотрудников.
3. Понять процесс удовлетворения потребностей и интересов каждого сотрудника.

4. Увязать определенные виды деятельности с набором благ.
5. Убедить работников в возможности удовлетворения их интересов (потребностей) с помощью данных благ.



Рисунок 2 – Схема мотивационного процесса

И конечно, необходимо помнить золотое правило трудовой мотивации – «Труд достаточно и правильно мотивирован тогда, когда человек может удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности» [1, с. 9].

Ну, а чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников, а также повысить их результативность, необходимо создать эффективную систему мотивации и оплаты труда. Этого можно достичь, с помощью использования различных технологий мотивации и стимулирования.

Так, система мотивации персонала может быть основана на системе общего вознаграждения, состоящего из системы грейдов, системы КРІ или использовать в своей системе мотивации бенефиты.

Грейд– это набор должностей, имеющих одинаковые минимальные границы базового оклада, максимальные границы оклада, а также максимальный процент премии за достижение полной (100%) результативности [3, с. 81].

Система грейдов, основывается на таких факторах оценки должностей, как:

- тип организации;
- коммуникации;
- квалификация;
- характер труда;
- полномочия и ответственность.

Каждый из факторов оценки должности состоит в свою очередь из требований, предъявляемых к оценке фактора [2] (рис. 3).

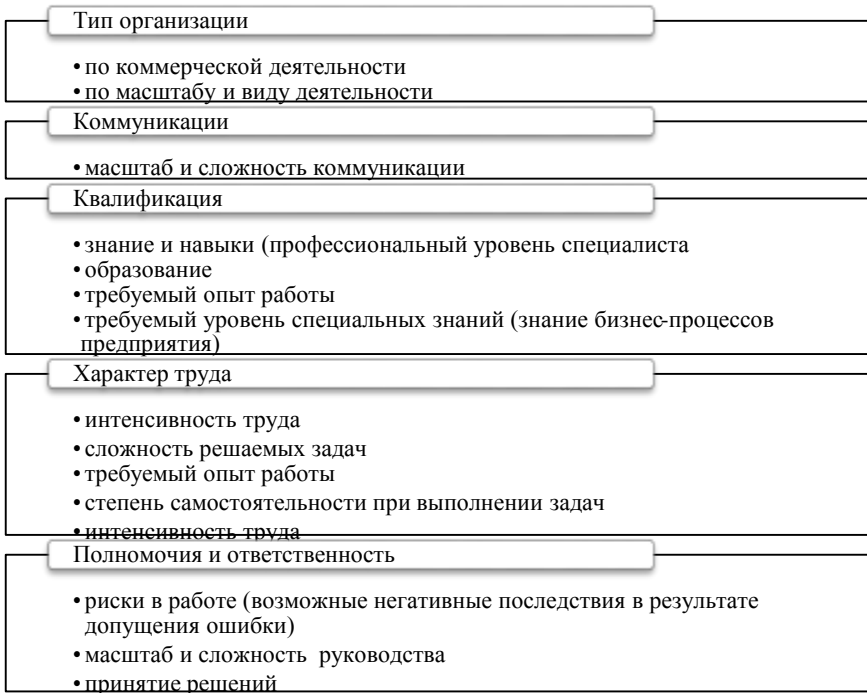


Рисунок 3 – Требования к оценке факторов мотивации и стимулирования

KPI – Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности.

Эта система вошла в практику российских компаний несколько лет назад. В настоящее время нет одной методики оценки ключевых показателей эффективности для российских компаний. И поэтому, используется комплекс зарубежных индикаторов.

Применение этой системы дает возможность построить деятельность организации в соответствии с выбранной стратегией развития, а также приводит цели отдельных сотрудников в соответствии с глобальными целями предприятия.

KPI используется для планирования и анализа всех областей управления организацией: технологических процессов, бизнес-процессов, в сфере производства, финансовых операций и т.д. [2].

Основное преимущество этой системы, состоит в том, что система KPI активно влияет на мотивацию сотрудников и сопоставляет ее с основными заданными показателями. Эффективность – выступает в виде относительного показателя, который охватывает все сферы деятельности работников и выражает результаты количественно

Выделяют несколько групп KPI в связи со следующими результатами деятельности:

- статья затрат – сколько всего было затрачено ресурсов;
- статья производительности – насколько высок процент загрузки мощностей;
- статья эффективности – отношение одного показателя к другому (выручка-затраты);
- статья итоги.

Минусы системы KPI:

- постановка не реально достижимых показателей KPI, может привести к демотивированию сотрудников;
- трудно подобрать показатели для всего трудового коллектива;
- если создать показатели для подразделения, в случае плохих результатов, премиальную часть теряют сразу все его сотрудники;
- не все сотрудники напрямую влияют на стратегические KPI предприятия;
- высокий риск задать несбалансированные показатели, которые приведут к проблемам в работе.

Преимущества системы KPI:

- в случае распределения ключевых показателей индивидуально, размер премии будет начислен честно и справедливо;
- каждый сотрудник будет отвечать за определенный участок работы;
- с помощью KPI до персонала будут доводиться стратегические цели компании, и контролироваться их достижение;
- распределение KPI будет происходить по уровням организационной структуры, что гарантирует согласование деятельности персонала на каждом уровне с целями предприятия.

Необходимо соблюдать ряд условий, для того что бы эта система премирования успешно работала:

1. Вознаграждение обязательно должно быть справедливым.
2. Расчет KPI должен быть понятен сотрудникам, для того что бы они сами могли просчитать размер вознаграждения.
3. Дать сотрудникам возможность повлиять на свою результативность путем приобретения навыков, знаний, изменения поведения и т.д.
4. Премирование должно следовать сразу за достижением целей. Так какотсрочка снизит мотивацию сотрудников.

5. В момент внедрения KPI, организация не должна находиться в состоянии кризиса. Так как будет отсутствие ряда нужных факторов для внедрения новаций.

Как считается: «*Бенефиты* – заданный вариант социальных льгот, которые обеспечивают деятельность сотрудника» [2].

Этосоциально мотивационный пакет, который может состоять из следующих мероприятий:

- медицинское обследование за счет фирмы – 1 раз в год;
- корпоративные мероприятия;
- скидки на производимую продукцию;
- доставка служебным транспортом;
- бесплатное питание;
- повышение квалификации сотрудников.

Таким образом, технологии мотивации и стимулирования на российских и зарубежных предприятиях похожи, но при этом не одинаковы. Это различие обосновано разным уровнем экономического развития, индивидуальными культурными особенностями каждой страны и своеобразным видением мотивации как системы взаимосвязанных факторов.

Список литературы:

1. Балашов, А. П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 288 с.
2. Беликова Н.В. Современные подходы к эффективной мотивации персонала. [Электронный ресурс]. Вестник КPCУ. 2013. Том 13. №10. / URL: <http://arch.kyrlibnet.kg/uploads/KRSUBELIKOVAN.V.2013-10.pdf> 133-137(дата обращения: 20.03.2018).
3. Каграманова, Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 3. – С. 384



**Денис Собко,
магистрант I курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Международный
маркетинг»)**

**Научный руководитель:
д.э.н., профессор
Кочербаева А.А.**

Построение и развитие организационной культуры

Аннотация: В статье описываются теоретические аспекты построения, а также особенности развития организационной культуры современных предприятий. Учитывая элементы, составляющие культуру в организации, акцентируется внимание на вопросах улучшения и усиления организационной культуры в деятельности любой компании.

Ключевые слова: организационная культура, элементы корпоративной культуры, построение, развитие.

В настоящее время ученые и специалисты в области менеджмента считают, что организации, как и различные нации, имеют определенную культуру.

Новые технологии построения и развития организационной культуры интересны, актуальны не только для современных компаний, но и общества в целом. В первую очередь это связано с возможностью регулирования поведенческих кадровых установок на основании ценностей, приемлемых для современных компаний, но не являющихся приоритетными, а зачастую и отличающихся от ценностей, сложившихся в обществе.

В современной научной и учебной литературе имеется множество определений корпоративной (организационной) культуры над которыми работали многие ученые (Е.Ф. Власова, М.И. Магур, Тихомирова, В.В.

Томилов и др.). Многие исследователи занимались изучением отдельных проблем, напрямую или косвенно связанных с организационной культурой организации, но технологические основы построения и развития культуры организации, рассмотрены еще недостаточно глубоко.

Итак, представим наиболее распространенные понятия:

Организационная культура – это система духовных проявлений и материальных ценностей, которые взаимодействуют между собой и присутствуют в конкретной компании. Культура отражается в индивидуальности и восприятии ее в социальной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружения организации.

На рисунке 1 представлены некоторые определения, касающиеся организационной культуры современных компаний, которые отражают ее особенность и специфику.



Рисунок 1 – Основные определения связанные с культурой организации

Как подмечено в работе Е.Ф. Власова: «Корпоративная культура – это мощный фактор, объединяющий людей вокруг общих целей организации, ее ценностных установок, обеспечивающих преданность общему делу, делающих коллектив сплоченным. Организационная культура формирует внешний образ компании, создает ее имидж, играет за-

метную роль в решении задач, связанных с социальным управлением, основанном на сотрудничестве, определяет динамизм производственных и социальных процессов и адаптивность к нововведениям, стимулирует процессы позитивной самоорганизации общности» [3].

Организационная культура состоит из определенных элементов, то есть определенных особенностей, помогающих определить основы существующей в компании корпоративной культуры. Элементами являются и реальные факты, и символы организации.

Итак, лежащие в основе, существующей в организации культуры ценности, позволяют проводить анализ и наблюдение за реальным внутриорганизационным взаимодействием, что позволяет выявить повторяющиеся выборы действий персонала. Выделяют следующие элементы (рис. 2):

Внешние элементы

- поведение персонала в организации
- дизайн офиса, здания
- внешний вид сотрудников
- язык (профессиональный сленг)

Структурирование времени и пространства

- приоритеты организации при размещении отделов
- конфигурация пространства

Нормы и правила

- писанные или неписанные и осведомленность о них сотрудников; степень навязанности их сверху
- насколько они выработаны совместно

Рисунок 2 – Некоторые элементы, составляющие культуру в организации

Также к элементам относится *миссия организации, её стратегия и философия.*

Что же касается технологии построения организационной культуры в современных компаниях, то она как правило, опирается на следующие принципы, присущие разным моделям ее формирования:

– уважать достоинства и умения каждого работника путем поощрения высокой результативности труда (особенно для работников тяжелого труда)

– приветствовать ответственность менеджерского состава за развитие сотрудников;

– придерживаться свободного обмена информацией между сотрудниками;

– поддерживать инициативы каждого работника по введению инноваций;

– привлекать компетентных работников к решению коммерческих и управленческих задач;

– обеспечить равные условия между менеджерами и подчиненными для развития и вознаграждения работников на основе объективных характеристик, распределение прав и ответственности.

Технология построения организационной культуры непосредственно связана и с другими технологиями, а именно непосредственно процедурами и стандартами реализации этих технологий сотрудниками. Во-первых, это четкое прописывание и соблюдение сотрудниками технологий обслуживания клиентов и потребителей. Во-вторых, соблюдение стандартов и процедур производства и поставки продукции. То есть построение грамотного и достойного донесения до конечного потребителя посредством своего сотрудника того ценного, чем обладает конкретная компания. И как показала практика, на такой процесс важное влияние оказывает организационная культура[1].

Как правило, должны быть разработаны для эффективности воздействия организационной культуры на развитие современной компании, соответствующие мероприятия по таким направлениям как:

– формирование имиджа компании и пересмотр его составляющих – философии, миссии и основных целей компании;

– внедрение программ для сопоставления ожиданий и ценностей кандидата на вакантное место, а также самой компании;

– развитие системы нетрадиционной мотивации, в которую входят традиции, ритуалы, моральные стимулы, привлечение к процессу управления всех сотрудников;

– интеграция новых сотрудников в коллектив компании.

Все эти направления взаимосвязаны между собой и только в совокупности создадут необходимый синергетический эффект действия организационной культуры на развитие любой компании (рис. 3).

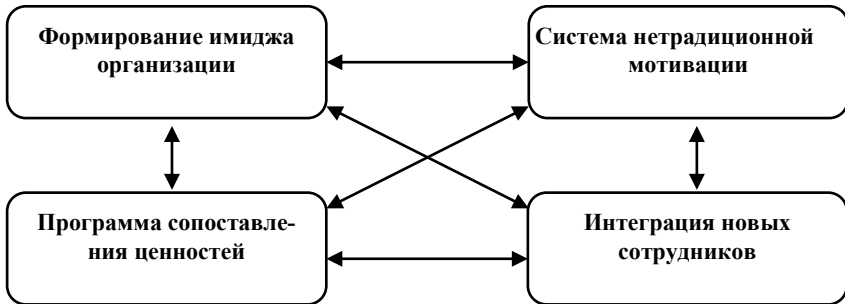


Рисунок 3 – Направления формирования и развития организации культуры

Имидж компании – это тот позитивный образ, который складывается у ее клиентов (покупателей, заказчиков и пользователей товаров и услуг), поставщиков, заказчиков, партнеров и вообще общественности.

Репутация компании, как показывает управленческая практика, складывается из миссии компании, в которой раскрываются причина, смысл ее существования и отличие от других.

Философия компании обычно имеет разделы, посвященные ее целям и задачам, правам и обязанностям сотрудников, подкрепленные их деловыми и нравственными качествами, социальным благам и гарантиям и др.

Если миссия ориентирует и придает смысл существования компании, философия регламентирует организационную деятельность, то основные цели фиксируют его конечные состояния, к которым стремится.

Еще одним шагом на пути создания положительного воздействия организационной культуры на развитие компании является формирование системы нетрадиционной мотивации, включающей моральные стимулы, участие в протекающих в организации процессах, ритуалы компании [5].

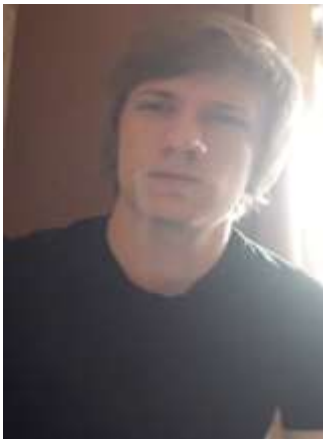
В целом процесс построения и развития организационной культуры в современных компаниях должен происходить посредством их внешней адаптации и внутренней интеграции. Технология внешней адаптации связана, как правило, с поиском и нахождением компании своего места и сегмента на рынке и ее приспособлением к внешнему окружению, которое изменчиво. Технология внутренней интеграции базируется на установлении и поддержании эффективных кадровых отношений.

Таким образом, изменение и формирование практически любой формы организационной культуры является неотъемлемой частью эф-

фективного управления компанией, и привлечения к этому процессу грамотных специалистов.

Список литературы:

1. Андреева Ю.А. Технологии формирования и изменения организационной культуры. [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2008/04/12/> (дата обращения: 18.02.2018).
2. Власова Е.Ф. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации новых работников. Специальность 22.00.06 – Социология культуры. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – Екатеринбург, 2010.
3. Магура М.И. Современные персонал-технологии: учебное пособие / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 250 с.
4. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 156 с.



**Горбачев Артем,
магистрант I курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Международ-
ный менеджмент»)**

**Научный руководитель:
к.э.н., доцент Косицына Т.В.**

Формирование ценовой политики предприятия

Аннотация: В статье рассматривается понятие и сущность ценовой политики, отмечается ее место в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, как одной из важнейших составляющих коммерческого успеха. Определяются цели и задачи ценовой политики предприятия. Выявлены основные этапы формирования ценовой политики предприятия и факторы, влияющие на формирование и реализацию данной политики.

Ключевые слова: ценовая политика, формирование, реализация.

На сегодняшний день в современном мире и в условиях рыночной экономики главным показателем успеха предприятия является его доходность. Одним из ключевых факторов, благодаря которому предприятие формирует свою доходность, является ценовая политика. Ценовая политика предприятия – важнейшая составная часть финансово-хозяйственной деятельности, состоящая в установлении цен, обеспечивающих выживание фирмы в рыночных условиях и включающая выбор метода ценообразования, разработку ценовой системы, выбор ценовых рыночных стратегий.

Правильно выбранная ценовая политика, из которой и формируется цена, является одним из основных факторов, влияющих на размер получаемой прибыли, а также на ряд других количественных и качественных показателей работы предприятия: рентабельность, оборот, конкурентоспособность, долю рынка и т.д. Следует отметить и то, что устанавливая тот или иной уровень цен, предприятие может преследо-

вать различные цели в зависимости от сложившейся ситуации на рынке: выживаемость фирмы, увеличение объемов продаж, стабилизация или рост рыночной доли и т.д.

Решения, связанные с областью ценовой политики относятся к одним из самых сложных и ответственных, поскольку они могут повлиять на предприятие абсолютно по-разному. Одни решения могут помочь добиться предприятию хорошей прибыли, другие же могут обанкротить его. Важным аспектом выбора ценовой политики также служит то, что ценовые решения могут иметь долговременные последствия для разных субъектов рынка, то есть для потребителей, дилеров, конкурентов. Многие из этих последствий сложно предвидеть, поэтому необходимо прорабатывать варианты негативных последствий для того чтобы оперативно предотвращать нежелательные тенденции после их проявления. Особенно актуален выбор эффективной ценовой политики в нынешних условиях современного рынка, вследствие снижения покупательской способности и увеличивающейся конкуренции.

На сегодняшний день существует большое количество определенных термина «ценовой политики». Несмотря на то, что каждый экономист описывает и определяет термин «ценовая политика» по-своему, суть у всех этих определений одна. Если обобщить разнообразные толкования данного термина, то можно кратко сказать, что ценовая политика – это принципы и методики определения цен на товары и услуги. Развитие экономической науки напрямую связано с поиском ответа на вопрос о природе стоимости, ценности и источнике прибыли, в совокупности представляющих собой органичное единство. Из-за того, что ценовая политика является одной из важнейших сфер ведения и управления предприятием, стоит подробнее рассмотреть толкование данного термина у российских и зарубежных экономистов.

В течение XVII-XIX веков сформировались основные концепции по вопросу о стоимости товара. Давид Рикардо, Адам Смит и Уильям Петти стали одними из первых экономистов, которые попытались обобщить и систематизировать знания о ценах и ценообразовании.

Основные споры в то время сводились к вопросу ценообразования, что в последующем помогло более современным экономистам и ученым сформировать и раскрыть термин «ценовая политика». Например, Зозуля Д.М., Хащин С.М. и Сафронов А.Е. описывают ценовую политику как поведенческую философию или общие принципы деятельности, которых предприятия собирается придерживаться для установле-

ние цен на свои товары или услуги²⁶. Синицина О.Н. дает следующее определение, что ценовая политика – это искусство управление ценами и ценообразованием, которое формирует цены на товары, учитывая положение товара и фирмы на рынке²⁷.

Исходя из этого, можно раскрыть *сущность ценовой политики предприятия* – она заключается в том, чтобы устанавливать на товары и услуги соответствующие цены и так корректировать их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть его максимально возможной долей, добиться запланированного объема прибыли и успешно решать все стратегические и тактические задачи²⁸.

Ценовая политика отражает общие цели фирмы, которые она стремится достичь, формируя цены своей продукции. Политика цен – это общие принципы, которых предприятие собирается придерживаться в сфере установления цен своих товаров или услуг.

После выбора и принятия ценовой политики, предприятие устанавливает цены на товары или услуги. Цена представляет собой выраженную в денежных единицах относительную стоимость отдельного товара (услуги), или количество денег, уплачиваемое и получаемое за единицу товара (услуги). В рыночной экономике цены являются одним из важнейших элементов, связывающим спрос и предложение. Цена оказывает существенное влияние на размер прибыли организации, на ее платежеспособность и финансовую устойчивость, определяет возможности производственного и социального развития, а также доходы собственников. Пример формирования цены показан ниже на рисунке 1.

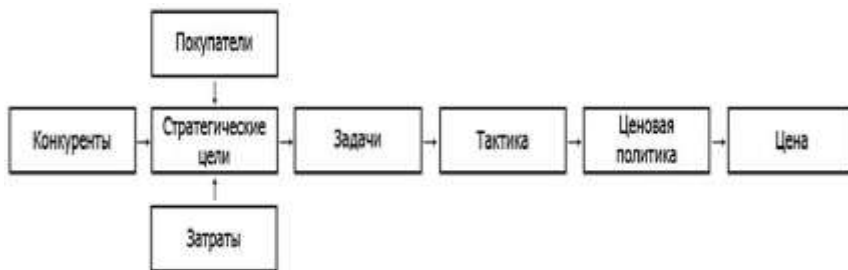


Рисунок 1 – Формирование цены на продукцию

²⁶ Зозуля Д.М., Сафронов А.Е., Хашин С.М. Управление инновационными проектами: учебное пособие // – Ростов н/Д.: 2013.

²⁷ Синицина О.Н. Маркетинг: учебное пособие // – М.: 2014.

²⁸ Мельников И. В. Цена и ценовая политика предприятия //– М.: 2017.

Выбирая ценовую политику, а затем, определяя и устанавливая цены на свои товары или услуги, предприятие преследует определенные цели. Цели ценовой политики можно разделить на долгосрочные и краткосрочные. *Долгосрочные цели* рассчитаны на относительно больший период времени. Тем самым можно выявить следующие долгосрочные цели ценовой политики предприятия:

- долгосрочная максимизация прибыли
- экономический рост
- стабилизация рынка
- сохранение лидерства в ценах
- захват доминирующих позиций на рынке
- повышение имиджа предприятия и его продукции (долгосрочно)
- предотвращение угрозы потенциальной конкуренции

Помимо долгосрочных целей ценовой политики, предприятие может ставить и *краткосрочные цели*, решение которых должно быть выполнено в ближайшие сроки, ведь предпосылкой к постановке краткосрочных целей может являться негативная ситуация сложившаяся на рынке или на самом предприятии. К краткосрочным целям ценовой политики предприятия можно отнести:

- стабилизация рыночной ситуации
- стимулирование сбыта товаров, которые имеют слабые позиции на рынке
- повышение имиджа предприятия и его продукции (краткосрочно)
- сохранение текущего лидерства в ценах
- максимизация прибыли в краткосрочном периоде

Важно отметить, что какими бы ни были цели ценовой политики, долгосрочными или краткосрочными, в какое время бы они не ставились, ценовая политика обычно подчинена одной из трех основных миссий – обеспечение сбыта (выживаемости), максимизация прибыли, удержание рынка

Предприятие всегда определяет задачи, исходя из которых будет выбрана ценовая стратегия. Каждая задача должна быть основательно рассмотрена человеком являющимся специалистом в этой сфере. Обычно поставленные задачи решаются маркетологами. Перечень возможных задач представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Задачи ценовой политики

Ценовая политика многих фирм нередко может оказаться недостаточно проработанной и проанализированной. Наиболее часто встречаются следующие ошибки – ценообразование чрезмерно ориентировано на издержки, цены слабо приспособлены к изменению рыночной ситуации. Данные ошибки вызваны во многом наследием плановой экономики, когда цены определялись директивно или только на основе издержек. Поэтому очень важно основательно подойти к каждому этапу разработки ценовой политики.

*Суть целенаправленной ценовой политики – устанавливать такие цены на товары, чтобы варьировать ими в зависимости от ситуации на рынке и его конъюнктуры, чтобы овладеть максимальной долей, добиться прогнозируемой прибыли, успешно решать все стратегические и тактические задачи*²⁹. В рамках ценовой политики решаются все задачи взаимосвязи цен на товары в пределах ассортимента, использование скидок и варьирование ценами, обеспечения оптимального соотношения цен и сравнимых цен конкурентов, формирование цен на новые товары и услуги. Все это концентрируется в единую интегрируемую систему.

²⁹ Глухов В.В., Балашова Е.С. Экономика и менеджмент в инфокоммуникациях // – СПб.: 2012.

Каждое предприятие само определяет схему разработки ценовой политики, поскольку на разработку и выбор ценовой политики могут влиять большое количество факторов, которые разнятся от предприятия к предприятию. Обычно схема и последующие этапы разработки ценовой политики отталкиваются от целей и задач фирмы, организационной структуры и методов управления, уровня издержек и других внутренних факторов, а также и от внешних факторов, таких как состояние рынка, занимаемая доля и т.д. Несмотря на то, что каждое предприятие подходит к разработке ценовой политики индивидуально, существует четкое разделение этапов и входящих в них элементов.

Разработка ценовой политики предприятия осуществляется в 3 этапа:

1-ый этап: сбор и систематизация исходной информации

2-ой этап: стратегический анализ

3-ий этап: формирование ценовой политики

Каждый из выше указанных этапов имеет несколько элементов, что наглядно и структурировано отображено в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы разработки ценовой политики и их элементы

1-ый этап: сбор и систематизация исходной информации	2-ой этап: стратегический анализ	3-ий этап: формирование ценовой политики
Оценка затрат	Финансовый анализ	Принятие окончательной ценовой стратегии
Уточнение финансовых целей	Сегментный анализ рынка	
Определение потенциальных покупателей	Анализ конкуренции	
Уточнение маркетинговой стратегии	Оценка влияния государственного регулирования	
Определение потенциальных конкурентов		

Первым этапом работ является сбор информации для разработки ценовой политики и стратегии предприятия, причем основными мероприятиями в ходе выполнения данного этапа работ являются следующие:

Оценка затрат. При оценке затрат производства и сбыта продукции основное внимание следует уделять выявлению всех тех затрат, с которыми реально связаны производство и сбыт данной продукции, а также выявлению и анализу тех статей затрат, величина которых может

изменяться при изменении объемов выпуска (продаж) продукции в результате изменения цен³⁰.

Уточнение финансовых целей. Ценовая стратегия должна соответствовать основным финансовым целям предприятия, принятым на ближайшую перспективу. Каждая цель может приобретать большее значение в зависимости от конкретной ситуации. Можно выделить следующие, часто встречающиеся цели предприятия:

- выживание предприятия в конкурентной среде
- достижение лидерства
- избежание банкротства
- сокращение расходов предприятия
- обеспечение заданного уровня рентабельности
- сохранение устойчивого финансового состояния предприятия
- достижение наибольшего уровня прибыли предприятия

Определение потенциальных покупателей. Здесь предприятие рассчитывает круг потенциальных покупателей. В зависимости от продукции предприятие может предположить возраст, пол, достаток потенциального покупателя. Исходя из этого, принимая во внимание дифференциацию покупателей, предприятие может выбрать маркетинговую стратегию, направленную на конкретный вид потребителя. Как раз таки после определения потенциального покупателя, предприятие начинает прорабатывать и утверждать маркетинговую стратегию, что отражается в следующем элементе первого этапа ценовой политики.

Уточнение маркетинговой стратегии. Ценовая политика выступает как достаточно особый элемент общей маркетинговой стратегии, которой в данный момент придерживается организация. Исходя из места предприятия на рынке и его желания конкурировать, оно может придерживаться одной из указанных ниже стратегий (рис. 3).

³⁰ Невешкина Е.В. Управление финансово-товарными потоками на предприятиях торговли // – М.: 2009.



Рисунок 3 – Конкурентные стратегии маркетинга

Определение потенциальных конкурентов является одним из самых важных элементов первого этапа, который необходим для правильной постановки целей и разработки эффективной ценовой политики предприятия.

В данном случае конкурент – это предприятие, производящее или реализующее аналогичный товар (услугу). Сложность процесса анализа конкурентов и количество факторов, которое необходимо будет принять во внимание, зависит от ниши, в которой работает предприятие.

Второй этап связан со стратегическим анализом. Стратегический анализ – это процесс исследования и оценки деятельности и финансового состояния предприятия, а также рынка, в результате которого компания получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной ценовой политики. Второй этап по разработке ценовой политики предприятие начинается с финансового анализа.

Финансовый анализ – изучение основных показателей, параметров, коэффициентов, дающих объективную оценку финансового состояния организаций с целью принятия решений о размещении капитала. Это исследовательский процесс, где главной целью является определение наиболее достоверных оценок текущего состояния предприятия и прогнозов о будущих финансовых состояниях. Другими словами – это метод оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия. Он может сочетать в себе и расчеты чистой прибыли от продаж единицы каждого вида продукции при существующей цене, и возможные инвестиции, и собственные средства являющиеся запасными.

Далее следует *сегментный анализ рынка*, в ходе которого необходимо определить, как наиболее выгодно дифференцировать цены на продукцию, выпускаемую предприятием, чтобы максимально учесть различия между сегментами рынка по чувствительности покупателей к уровню цен продукции и по уровню затрат предприятия для наиболее адекватного удовлетворения требований покупателей из различных сегментов.

Следом за сегментным анализом рынка следует провести *анализ конкуренции*. Целью такого анализа является оценка (планирование) возможного отношения конкурентов к намеченным изменениям цен на продукцию и тех конкретных мер, которые они могут предпринять в ответ³¹.

Немаловажным будет учесть и дать *оценку влиянию государственного регулирования*, т.е. провести корректировку своей ценовой политики с учетом влияния государства на рынок. Влияние государства на рынок может выражаться в установлении рекомендуемых цен, в запрете на реализацию определенного вида или модификацию товара и т.д.

Третьим этапом разработки ценовой политики и стратегии является выбор окончательной ценовой стратегии, являющейся частью общей стратегии развития предприятия.

Для разработки и успешной реализации ценовой политики предприятию необходимо иметь постоянно действующее структурное подразделение, отвечающее за вопросы ценообразования на продукцию. Желательно иметь несколько структурных подразделений для разделения труда. Одни структурные подразделения могут отвечать за сбор информации о текущей рыночной конъюнктуре, другие прогнозировать объемы сбыта, возможные при различных уровнях цен на продукцию,

³¹ Интернет-ресурс pricinginfo.ru / Статья: Этапы развития ценовой стратегии.

третьи давать оценку возможных действий конкурентов при тех или иных вариантах ценовой политики. Необходимо и иметь подразделение ответственное за проведение рекламных кампаний, формирование имиджа товарной марки и распространение информации, позволяющей воздействовать на коммерческие решения конкурентов.

Исходя из этого, можно сказать, что предприятие должно основательно подходить к каждому этапу разработки ценовой политики, уделять особое внимание элементам каждого этапа. Весьма вероятным можно считать то, что при неправильном выборе перечня конкурентов или неправильной оценке своих финансовых возможностей предприятие может принять ошибочную ценовую политику и стратегию, тем самым потерять долю на рынке или начать терять прибыль, что может привести к банкротству. Важно помнить, что работу по вопросам ценообразования целесообразно проводить совместно со структурными подразделениями компании, отвечающими за оценку и планирование себестоимости продукции при различных вариантах ценовой политики и соответствующей ей производственно-сбытовой политики. Поэтому, чтобы избежать неправильных решений, предприятию рекомендуется иметь в своем распоряжении несколько структурных подразделений с квалифицированными специалистами, которые будут отвечать за определенный вид работы, например за продвижение бренда, за анализ конкурентов, за финансовый анализ и т.д. Если специалисты, работающие в таких подразделениях, смогут профессионально подойти к работе, то предприятие сможет посредством выполнения всех этапов разработки ценовой политики прийти к конечной цели, т.е. к выбору оптимальной и правильной ценовой стратегии, которую предприятие будет осуществлять на рынке. Достаточно важным аспектом после принятия и начала реализации ценовой политики будет являться ее корректировка на долгосрочном периоде, которая будет зависеть от складывающейся рыночной конъюнктуры. Корректировка может заключаться в изменении цен, изменении маркетинговой стратегии и т.д. Исходя из этого, очень важно всем структурным подразделениям связанным с разработкой ценовой политики не прекращать свою деятельность, а продолжать анализировать рынок, предлагать новые маркетинговые ходы, выявлять возможных конкурентов для того чтобы вовремя среагировать и подкорректировать свою ценовую политику.

Ценовая политика обычно заключается в логической увязке целей, возможностей и средств предприятия. Исходя из того, что при формировании ценовой политики создаются общие подходы в ценообразовании фирмы, которые обуславливают выбор прикладной маркетинговой модели ценообразования, называемой обычно стратегией, необхо-

димому большое внимание уделить факторам, влияющим на ценовую политику.

Далее подробно рассмотрены факторы, которые могут повлиять на формирование и реализацию ценовой политики предприятия. В современных реалиях существует большой перечень факторов, которые так или иначе могут повлиять на конечную цену предлагаемую предприятием. Безусловно, относительно каждой компании факторы, влияющие на формирование ценовой политики, будут индивидуальны. Важно будет заметить, что факторы могут быть и непостоянными, т.е. сегодня цена может определяться фактором затрат, а завтра ее уровень может зависеть от психологии покупателей³². Предприятию необходимо иметь в своем подчинении структурное подразделение, задачей которого будет анализ и предположение возможных факторов, которые могут повлиять на ценовую политику.

Формированию ценовой политики предшествует изучение и анализ факторов, оказывающих существенное влияние на стратегию и тактику ценообразования. Поскольку на политику цен фирмы влияет множество факторов, знание этих факторов и их взаимосвязей, умение управлять ими важно для успеха предприятия.

Основные факторы, определяющие ценовую политику предприятия, можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы обязательно должны учитываться при выборе ценовой политики. Внутренние факторы связаны непосредственно с деятельностью самого предприятия. Наиболее существенным из этих факторов можно выделить себестоимость. Поэтому при определении цены необходимо сопоставлять величину затрат с возможностью их покрытия.

Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия и учитывают изменения общеэкономических процессов, условий в стране и за ее пределами. Внешние факторы определяются рынком, на котором работает фирма. Для правильной оценки внешних факторов необходимо хорошо знать ситуацию на рынке, политическую ситуацию в стране и т.д.

Поэтому, определение цены на товар – искусство, основанное на знании и учете многочисленных внутренних и внешних факторов³³. Перечень факторов предоставлен в таблице 2.

³² Арсланова О.В. Основы ценообразования //– Германия.: 2013.

³³ Е.П. Михалева. Маркетинг: конспект лекций // – М.: 2012.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на формирование и реализацию ценовой политики предприятия

Внутренние факторы	Внешние факторы
<ul style="list-style-type: none"> ➤ себестоимость товара ➤ особые свойства товара ➤ жизненный цикл товара ➤ мобильность производства ➤ рекламное обеспечение ➤ организация сервиса ➤ репутация предприятия ➤ ориентация на сегменты рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ политическая стабильность ➤ конъюнктура рынка ➤ состояние экономики ➤ покупательское поведение ➤ доступность рынка ➤ СМИ ➤ государственное вмешательство

Исходя из этого, следует сказать, что каждый фактор, влияющий на формирование и реализацию ценовой политики предприятия индивидуален и имеет свои аспекты. Если предприятие упустило какой-либо фактор или не отдало ему должное занесение, то это может ему стоить большой потери прибыли или вести к снижению репутации. Необходимо уметь анализировать все факторы при формировании ценовой политики, при этом имея запасной план из-за изменения какого-либо фактора. Другими словами, даже если у предприятия имеется идеальная, на сегодняшний день, ценовая политика, это не значит, что завтра она также останется идеальной, предприятие должно заранее продумывать пути корректировки ценовой политики. Внутренние факторы легче анализировать и повлиять на них, в то время как внешние факторы постоянно требуют особого внимания. Поскольку предприятие не может как-либо повлиять на внешние факторы влияния, ему необходимо постоянно изучать и анализировать окружающую обстановку для выявления ситуаций способных повлиять на ценовую политику и на цену продукции соответственно.

Исходя из вышеизложенного, ценовой политики должно уделяться большое внимание, как со стороны руководства, так и со стороны специалистов ответственных за ее формирование. Это обосновано тем, что для успеха любого предприятия существуют две основополагающие составляющие: продукт и обоснованная ценовая политика, результатом которой является цена. Если производимый продукт предприятия выбран неправильно, даже составление идеальной ценовой политики не

изменит ситуацию, примером неправильности выбора продаваемого продукта можно назвать продажу зимней одежды в теплых странах. Также верно утверждение, при котором предприятие выбрало правильный продукт пользующийся спросом, но не составило эффективную ценовую политику.

Вопрос ценообразования особенно актуален для нашей страны, поскольку насыщенность рынка и средний доход наших граждан ниже, чем в Европе, это говорит об их повышенной ценовой чувствительности. Перед отечественными фирмами стоит вопрос о выборе продукта и его цене, которая будет уместна для основной массы покупателей. Поэтому отечественным фирмам необходимо с большим вниманием подходить к формированию ценовой политики, а также нанимать на работу квалифицированных специалистов, которые умеют справляться с возлагаемыми на них задачами. Однако руководство должно понимать, даже если в компании имеются высококвалифицированные специалисты все равно необходимо правильно организовывать процесс ценообразования.

Если предприятие ведет свою деятельность, учитывая все многообразие методов формирования ценовой политики, выбирает пути оптимальной реализации и контролирует использование методов ценообразования, то данная компания может укрепить свои позиции на рынке даже в современных условиях жесткой конкурентной политики.

Подводя общий итог статье, хотелось бы отметить, что в настоящее время, в условиях рыночных отношений, важно понимать важность работы по выработке правильной ценовой политики. Процесс ценообразования должен быть систематическим и стратегическим, а также постоянно корректируемым, касаясь складывающихся внешних и внутренних факторов. Учитывая сложность данной проблемы, необходимым является приобретение и углубление знаний в этой области, ведь современные тенденции рынка предъявляют все более и более серьезные требования к обоснованию цены продукта.



**Колушкина Анастасия,
магистрантка курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление между-
народными проектами»)**

**Научный руководитель:
к.э.н., доцент Акчурина О.Л.**

Ценностно-ориентированное управление в международных компаниях

Аннотация: статья посвящена необходимости изучения и развития ценностно-ориентированного подхода к управлению в качестве формирующей модели организационной культуры предприятия и всей системы управления, основанной на ценностях. Управление по ценностям – один из самых эффективных инструментов организационного развития в условиях современного развивающегося бизнеса. Также в статье исследуется процесс развития ценностного управления.

Ключевые слова: проектное управление в компании, ценностно-ориентированный подход, ценности компании, ценностное управление, управление по ценностям, управление созданием ценности, взаимоотношения, социально-ценностное поведение.

Управление имеет большую историю, вся история человечества связана с многочисленными попытками найти наиболее эффективные технологии и методы управления, которые способствовали бы достижению поставленных целей. Вопрос формулирования главной цели бизнеса по-прежнему остается одним из фундаментальных. Необходимость четкой формулировки цели организации продиктована требованиями выбора и принятия решений в такой сложной и динамичной среде, в которой функционирует современный бизнес. Менеджерами разного уровня принимается множество управленческих решений; все это сопровождается стратегическим вложением ресурсов, и менеджеры должны знать об их вкладе в фундаментальную цель компании. В отсутствии

четкой цели отдельные решения будут конфликтовать друг с другом, и развитие компании пойдет по малоэффективному пути. Оптимальные методы ведения бизнеса должны учитывать интересы инвесторов компании. Концепция управления компанией, основанного на стоимости, проблемы развития которой до последнего времени являлись приоритетными в теории и практике корпоративного менеджмента, в качестве главной цели бизнеса определяет увеличение стоимости для акционеров. При высоком уровне конкуренции между компаниями за инвестиции капитал привлекается к лучшим проектам. В результате выигрывает не только та или иная компания, но и вся экономика, поскольку ресурсы направляются туда, где они будут использоваться наиболее эффективно, что приводит к увеличению количества товаров, услуг и рабочих мест.

На сегодняшний день управление проектами занимает наиболее значительное место в осуществлении проекта, ведь без него осуществить любой проект в срок, в рамках первоначального бюджета и с соответствующим качеством становится практически невозможным. Существует емкое разнообразие методов и средств управления во всех сферах проектно-ориентированной деятельности. В суровых условиях «выживания» на рынке конкурентоспособность выходит на первоочередной план для современных компаний. Чтобы обеспечить высокую конкурентоспособность, руководство компаний во всем мире стремится использовать эффективные методы ведения бизнеса и активно применять новые подходы к управлению.

В современных условиях развития управления увеличивается роль ценностей как объекта и средства эффективного решения проблем в организации. На Западе существует аксиома: «Необходимо использовать оценку стоимости предприятия для принятия лучших управленческих решений». В англоязычной литературе такая концепция управления называется Value-Based Management (VBM), в русскоязычной – «Управление стоимостью предприятия» или «Ценностно-ориентированный менеджмент»³⁴. В связи с этим, формируется новый тип менеджмента, который можно назвать ценностно-ориентированным менеджментом. Однако концепция этого типа управления еще не сформировалась окончательно в виде комплекса научных и практических положений в менеджменте. Потребность реализации этого вида менеджмента и существующие публикации характеризуют актуальность проблемы эффективного использования в развитии современного менеджмента системы ценностей, которой бы придерживался персонал.

³⁴Щербакова Н. А. Ценностно-ориентированный менеджмент в системе управления предприятием // Интерэкспо Гео-Сибирь – 2012. – № 1. – С. 66.

Максимальное совпадение личных и корпоративных ценностей позволяет достигать определенного положительного эффекта в процессах развития организации и управления этими процессами. На этом строится понимание ценностно-ориентированного управления как особого типа современного управления, позволяющего сохранять уникальность компании, повысить ее конкурентоспособность в современных условиях рыночной экономики и организации совместной деятельности многонационального персонала компаний. Ценностная ориентация управления обеспечивает развитие организационной культуры, позволяет достигать высокого уровня доверия между руководителями и сотрудниками, формировать сплоченную профессиональную команду. Перспективы и эффективность ценностно-ориентированного управления выдвигают его на первый план по сравнению с другими подходами в развитии менеджмента.

Ценностно-ориентированный менеджмент – это управление, нацеленное на обеспечение роста рыночной стоимости предприятия и, соответственно, стоимости его акций. Такая концепция управления позволяет акционерам (инвесторам) получать самый значимый для них по сравнению с другими формами доход от вложений в фирму – курсовой денежный доход от перепродажи всех или части принадлежащих им акций, либо курсовой не денежный доход, выражающийся в увеличении стоимости (ценности) принадлежащих акционерам чистых активов, а значит и суммы их собственного капитала³⁵. Ведь важны не только текущие прибыли, но также и будущие, что и находит отражение в стоимости бизнеса в целом, и, соответственно, в стоимости его части – акции или доли в капитале.

Эти принципы применимы ко всем формам бизнеса. При этом неважно, является ли бизнес небольшим предприятием, имеются ли у него продаваемые на рынке акции, в каждом случае хорошее управленческое финансовое решение увеличивает рыночную стоимость доли капитала владельцев, а плохое – уменьшает ее³⁶.

Новую философию управления стали использовать и крупные российские компании, которые хотели соответствовать требованиям западного инвестора. Так, компании «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» это помогло удачно разместить свои акции на Нью-Йоркской

³⁵Волков, Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д.Л.Волков. – 2-изд. –СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – С.115

³⁶Ross, S. Fundamentals of Corporate Finance / S. Ross, R. Westerfield, B. Jordan – McGraw-Hill/Irwin, 2009. – 800 p.

фондовой бирже. В страховой компании РОСНО принципы ценностно-ориентированного менеджмента стали применяться, когда она перешла под контроль немецкой группы Allianz. К использованию этой методологии начинают приступать и крупные компании с государственным капиталом, такие как ОАО «Роснефть», ОАО «Российские железные дороги».

Ценностно-ориентированное управление, согласно Альфреду Раппопорту, состоит из четырех ключевых элементов: оценка, стратегия, финансы, корпоративное управление³⁷.

Систему ценностно-ориентированного управления можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1).

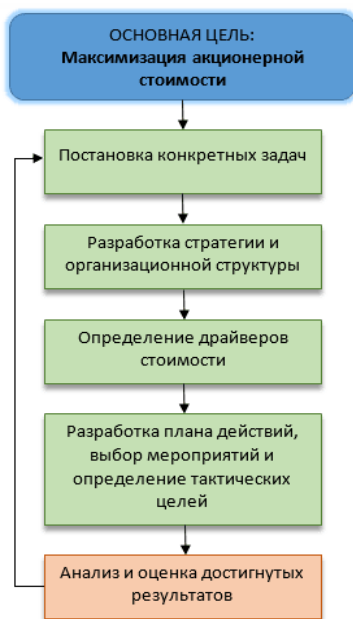


Рисунок 1 – Система ценностно-ориентированного управления

Главная цель внедрения ценностно-ориентированного менеджмента – максимизация акционерной стоимости, что требует постановки конкретных задач для ее достижения. В свою очередь, организационная структура и стратегия компании должны быть выстроены так, чтобы

³⁷Rappaport A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. – Rev. and updated. New York: Free Press, 1998. – С.250

способствовать максимально эффективному решению поставленных задач. Топ-менеджеры, в свою очередь, должны учитывать основные драйверы акционерной стоимости (рост объема продаж, рентабельность операционной деятельности, требование к уровню капитала, средне-взвешенная стоимость капитала и др.), с учетом которых должны быть поставлены тактические цели, разработан план действий и определен круг мероприятий по его реализации. На последнем этапе должен быть проведен анализ и дана оценка полученных результатов, на основании которой будут внесены необходимые корректировки, позволяющие более эффективно, достичь основную цель ценностно-ориентированного менеджмента.

Применение ценностно-ориентированного подхода позволяет охватить компанию на всех ее уровнях, способствуя тем самым тому, что менеджмент из всех альтернатив начинает выбирать наиболее грамотные решения, повышающие стоимость компании на рынке. Главное отличие данного подхода от его «классических» предшественников заключается в том, что задачей менеджмента является увеличить стоимость предприятия, а не его текущую прибыль³⁸.

Создание ценности – одна из основных категорий современного менеджмента, в частности, управления финансовой стороной компании. Если попытаться в простых словах определить, что такое ценность фирмы, то можно сказать, что это то, чего стоит фирма.

Практическая необходимость знать ценность компании возникает в следующих ситуациях:

- при анализе реакции рынка на информацию о фирме;
- при подготовке сделок по купле-продаже предприятий;
- при определении размера поощрения менеджеров.

Главными факторами, значимо влияющими на создание сильной ценностно-ориентированной культуры, являются следующие принципы:

1. осознанность существующих ценностей;
2. согласованность ценностей и целей между собой;
3. ответственность за формирование целей;
4. согласованность целей и средств;
5. последовательность;
6. ответственность за исполнение.

³⁸Кендал И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI. / И. Кендал, К. Коллинз; пер. с англ. М.: ПМСОФТ, 2004. – С. 158

Формирование ценностей организации происходит спонтанно в программе развития посредством:

1. постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников;
2. принятия заинтересованными сторонами ценностей неформальных лидеров и авторитетов;
3. копирования впечатляющих моделей поведения других заинтересованных сторон;
4. почти незаметного изменения ценностей как следствия изменения отношений, мотивации, жизненных перспектив. Формирование ценностей организации происходит осознанно, благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:
 - разработку стратегически важных организационных ценностей;
 - пропаганду этих ценностей с использованием презентаций действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям, оказание поддержки носителям ценностей;
 - стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

Ценности организации находят выражение в правилах, нормах и традициях, которые жестко или мягко регламентируют поведение персонала:

- поведение по выполнению должностных обязанностей и заданий;
- поведение по осуществлению делового взаимодействия;
- поведение в рамках межличностного общения работников.

Модель формирования ценностей изображен ниже на рисунке 2.



Рисунок 2–Концептуальная модель формирования ценностей

Начальный этап внедрения ценностного управления – определение ценностной структуры компании и описание ценностей в поведенческих проявлениях. Главными концепциями управления проектами и программами развития на основе ценности являются:

- определение миссии, которое предназначено для расширения потенциальной ценности программы;
- разработка архитектуры программы, в которой группа проектов, формирующих программу, может автономно работать, будучи интегрировано управляемой для максимизации добавленной ценности программы;
- формирование стратегии программы с учетом вертикальных и горизонтальных цепей формирования ценности;
- создание критериев оценки добавленной ценности, полученной от реализации программы развития;
- управление сообществом, которое служит интеллектуальным пространством создания ценности, в бизнес окружении³⁹.

В отличие от традиционного управления организации должны определять и учитывать в своих решениях ценности других участников. Для успешности функционирования компании руководители должны постоянно отслеживать характер и ценность взаимоотношений⁴⁰. Каким же при этом должен быть менеджер, осуществляющий управление по ценностям? Ответ на этот вопрос представлен в сравнении с менеджментом, осуществляющим управление по целям, для которого знаменитый классик менеджмента, П. Друкер выделил ряд требований (таблица 1).

Таблица 1 –Характеристики этапов развития ценностного управления

П. Друкер (управление по целям)	Управление на основе ценностей
Он должен управлять на основе поставленных целей.	Он должен управлять на основе ценностей, заложенных формально (миссией).
Он должен больше рисковать, причем этот риск будет распространяться на более длительный период.	Он должен уметь рисковать всем, кроме ценностной идентичности компании.
Он должен уметь принимать стратеги-	Он должен уметь видеть организаци-

³⁹Бушуев, С. Д. Модель гармонизации ценностей программ развития организаций в условиях турбулентности окружения [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, Р. Ф. Ярошенко. – 2012 – № 10 – С. 9-13.

⁴⁰Оценка бизнеса: учебник / Финансовая академия при Правительстве РФ; Институт профессиональной оценки, А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С.120

ческие решения.	онной горизонт.
Он должен создать единую команду, каждый член которой умеет измерять и оценивать эффективность и результаты своей собственной работы в зависимости от общих целей.	Он ответственен за создание команды, каждый член команды которой умеет измерять и оценивать эффективность и результаты своей собственной работы в зависимости от организационных ценностей.
Он должен научиться излагать информацию быстро и точно. Он должен научиться мотивировать людей. Иными словами, он должен уметь добиваться «ответственного участия» со стороны других менеджеров, специалистов-профессионалов и всех остальных работников своей организации.	Он должен быть хорошим рассказчиком легенд, продуцируя ценности и мотивируя тем самым людей. Подобным подходом менеджер будущего создаст «иконы», с помощью которых создается ценностная атрибутика и творится история компании.
Традиционно сложилось, что менеджер должен знать и уметь исполнять одни или несколько функций. Но в дальнейшем этого будет уже недостаточно. В будущем менеджер должен уметь видеть бизнес в целом и интегрировать в него свои функции	Знание и умение – это, бесспорно, хорошо, однако воображение и предвосхищение важнее. Менеджер будущего должен уметь предвидеть
Традиционно сложилось, что менеджер должен хорошо знать несколько видов продукции, выпускаемой его компанией, или какую-то из отраслей. Но в дальнейшем этого тоже будет недостаточно. В будущем менеджер должен уметь увязать свою продукцию и отрасль с внешним миром, в котором приходится работать его компании, найти во внешнем мире то существенное, что может сказаться на работе его компании, и научиться учитывать это в своих решениях и действиях.	В дальнейшем будет недостаточно ассимилировать свою продукцию и отрасль под внешний рынок. Менеджер будущего должен уметь создавать глобальные рынки, транслируя ценности организации и создавая транснациональные сети.

Необходимо также выделить что, в процессе реализации какого-либо проекта с помощью ценностно-ориентированного управления, любая организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории:

1. Болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании;

2. Организационные патологии или трудности, которые могут относиться на определенных этапах развития системы к болезням роста, но, будучи не преодоленными, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно система уже не может.

Для более полного понимания ценностно-ориентированного управления и обеспечения конкурентоспособности можно провести сравнительный анализ предприятия, с внедренной на нем системой менеджмента качества (TQM) и предприятия, на котором внедрено управление его ценностью(таблица).

Таблица 2 –Сравнительный анализ предприятия с внедренной системой управления качеством и предприятия, управление которым осуществляется на основе ценности

Критерий сравнения	Предприятие с системой управления качеством	Предприятие, управление которым осуществляется на основе его ценности
Основные цели функционирования системы	Удовлетворенность заказчика Непрерывное улучшение качества	Обеспечение инвестиционной привлекательности (рост ценности бизнеса); повышение конкурентоспособности предприятия
Направленность функционирования	Фокусирование на заказчике	Направленность на акционеров, собственников, инвесторов
Подход к принятию решений	Основан на фактах и результатах	Основан на выявлении возможностей и прогнозе
Мотивация персонала	Вовлечение работников (вовлечение дает возможность использовать их способности для максимальной пользы предприятия); Поощряются результаты прошлой деятельности	Вовлечение работников (за счет мотивации, основанной на ценностных принципах); Поощряются творчество и инициатива персонала, направленные на рост ценности предприятия в будущем
Отношения с контрагентами	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Взаимовыгодные отношения со всеми заинтересованными сторонами (потребители; работники; поставщики; инвесторы; правительство; акционеры)
Отношение к риску	Риск учитывается в малой степени; Стремление к минимизации риска на основа-	Готовность идти на риск; Учет рисков; Созидательные функции риска (инновационная, аналитиче-

	нии использования прошлого опыта	ская, защитная, регулятивная)
Учет цены капитала	Не учитывается	Учитывается
Информация	Информация о результатах деятельности; Внешняя информация о старых возможностях	Внутренняя информация о возможностях или потенциале; Внешняя информация о новых возможностях
Принципы построения, функционирования, управления системой	Процессный подход (ответственность руководства, управление ресурсами, производство продукции, измерение, анализ и улучшение); Системный подход к менеджменту; Непрерывное улучшение системы	Процессный подход к созданию ценности; Системный подход к управлению ценностью бизнеса; Постоянный мониторинг и управление ценностью
Критерий эффективности	Отсутствует фундаментальный критерий эффективности	Критерий эффективности — рост ценности бизнеса

Анализ приведенной выше таблицы показывает, что ценностно-ориентированное управление более разнопланово, учитывает большее количество факторов, воздействующих на ценность и конкурентоспособность компании, а, следовательно, лучше учитывает возможности и воздействия внешней среды. Так, система управления качеством не учитывает цену капитала, при этой системе отсутствует критерий эффективности деятельности бизнеса, а также не учитывает риск. Так как в настоящее время все эти факторы имеют огромное значение для развития компании, и ее конкурентоспособности, очевидно, что управление на основе управления качеством не обеспечивает необходимого развития компании.

Для того чтобы начать работать и настраивать свою компанию на ценностно-ориентированное управление, нужно внедрять и развивать основные компоненты, охватывающие все стороны деятельности бизнеса. Использование данного принципа управления – это весьма важный аргумент, который призывает уделить должное внимание анализу финансовых показателей, сформировать корпоративную культуру, при кон-

торой главной целью любого сотрудника, не зависимо от иерархии должностей является создание стоимости компании⁴¹.

Внедряя данную систему управления, необходимо помнить, что этот процесс довольно длительный и его продолжительность может достигать 2-3 лет. Верным в данном исследовании будет определение преимуществ и недостатков применения ценностно-ориентированного подхода в управлении компанией (табл. 3).

Таблица 3 – Преимущества и недостатки ценностно-ориентированного управления

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – повышение стоимости представляет собой цель, достигая которую, возможно объединить усилия всех контрагентов и прийти к оптимальным компромиссам; – с помощью стоимостного подхода возможно выявление ключевых факторов стоимости; – принимаемые решения становятся более качественными и эффективными в силу того, что стоимостный подход «построен» на постоянном и всестороннем мониторинге деятельности компании; – концепция допускает оптимальное сочетание долгосрочных и краткосрочных целей бизнеса, сочетая в себе стоимостные показатели и данные, отражающие экономическую прибыль; – ключевые показатели стоимости определяют не только точки «роста», но и учитывают все затраты компании, а также потенциальные риски; – подразумевает наличие действенной системы материального поощрения ее сотрудников, которое напрямую зависит от размера стоимости, созданной каждым конкретным работником предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> – объективную оценку стоимости компании дать весьма затруднительно в силу того, что при расчетах используются не фактические, а прогнозные данные о денежных потоках; – стоимость акционерного капитала компании точно может быть отражена в рыночной цене акций только в том случае, если финансовый рынок совершенен и информационно эффективен; – механизмы, посредством которых увязываются благосостояние менеджера и рыночная стоимость не всегда достигают нужного эффекта, т.к. менеджеры, в своих интересах, могут искажать реальную информацию, что, как правило, приводит к необоснованным повышениям рыночных цен на акции; – владелец далеко не всегда заинтересован повышать стоимость бизнеса; – решения, которые способствуют повышению стоимости бизнеса, не всегда сопровождаются положительным общественным эффектом; – сложные расчеты и трудности, связанные с корректной идентификацией необходимых данных.

⁴¹Татарина К.Ю. Стоимостно-ориентированное управление компанией или создание стоимостного мышления // Молодой ученый. – 2016. – №7. – С.105

Не обращая внимания на все отрицательные стороны подхода, можно принять тот факт, что цена компании – это наиболее объективный, из всех существующих критериев, которые и оценивают эффективность решений по управлению какой-либо компанией.

Важный нюанс работы современных организаций – это процесс создания значения ценности человеческих ресурсов, как метод лучшим образом удовлетворять интересы и потребности организации.

Ценность сотрудника представляет собой способность решать поставленные перед компанией задачи, базируясь на необходимых знаниях, умениях и разделимости ценностных ориентиров. Создание ценности в той или иной компании должно базироваться на политике создания условий повышения привязанности сотрудников к компании и формирования доверительных внутренних отношений. Любая компания, обладая способностью к самосохранению, стремится продлить свое существование, для чего формирует определенную меру групповой однородности – идентичность, которая предстает в виде культурного типа, основой которого выступают ценности.

Ценностно-ориентированное управление заостряет внимание на растущей потребности в высоком качестве работы и ориентированности на клиентов, в гибкой организационной структуре, в руководителях, способствующих успеху сотрудников. Наполняя смыслом цели и действия персонала, ценностно-ориентированное управление выстраивает культуру, которая помогает направлять ежедневную деятельность сотрудников на реализацию стратегического видения компании.

На основе ценностных ориентиров разрабатывается внутренняя ценностная политика, регламентирующая процесс создания ценности в социально-экономической системе.

Реализация любой управленческой деятельности требует определенных правил, следование которым позволяет осуществлять этот процесс наиболее эффективно. В сфере управления в роли таких правил выступают принципы, которые определяют особенности функционирования всей системы управления.

Принимая во внимание особенности ценностно-ориентированного менеджмента, его взаимодействие с другими обликами менеджмента, в работе сформулированы надлежащие его принципы:

- Принцип временной значимости ценности;
- Принцип действенности ценности;
- Принцип гибкости системы корпоративной ценности (СКЦ);
- Принцип гармонизации ценностей;
- Принцип однозначного понимания ценности;

- Принцип факторной оценки ценностных ориентаций;
- Принцип ситуационной приоритетности ценности;
- Принцип мотивации развития ценности;
- Принцип обеспечения эффективности системы корпоративной ценности (СКЦ);
- Принцип максимальной вовлеченности сотрудников в формирование и развитие СКЦ.

Совокупность обозначенных принципов, позволяет осуществить переход компании на ценностно-ориентированное управление таким образом, чтобы он не оказал негативного влияния на внутренний климат компании, ее сотрудников и развитие в целом, а, наоборот, создал благоприятные условия для ее дальнейшего эффективного функционирования.

В заключение данной статьи хотелось бы отметить, помимо теоретической базы рассмотрения ценностно-ориентированного управления, необходимо рассматривать пути внедрения данного процесса в компанию. Некоторые рекомендации нужно выделить отдельно:

1. Привлекать всех и каждого (как руководителей, так и сотрудников) к разработке системы ценностей.
2. Организация поведения, которая должны быть приемлема в первую очередь для страны, в которой и внедряется ценностно-ориентированное управление. Ожидания сотрудников в первую очередь должны быть прозрачны и ясны.
3. Замечать и поощрять правильные поступки сотрудников.
5. Видение определяет курс работы компании. Но также видение отражает наши ценности. Видение и ценности вместе формируют отношение. В свою очередь отношение диктует поступки того или иного участника процесса.

Все же не зря говорят: «Лучшие идеи у команды, где все доверяют друг другу. Никто из нас не может быть умней всех вместе взятых». Здесь главным образом уже будет настроена стратегия причастности каждого к корпоративной культуре.



**Дударь Екатерина,
магистрантка 1 курса КРСУ
направление «Менеджмент»
(программа «Управление между-
народными проектами»)**

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

Реформирование налоговой системы Кыргызской Республики

Аннотация: в статье анализируется динамика налоговых поступлений в государственный бюджет. Выявлено и обосновано то, что формирование доходов бюджета Кыргызской Республики происходит в основном за счет налоговых поступлений. Темп роста налоговых доходов значительно превысил рост остальных доходных статей.

Ключевые слова: реформа, налог, налоговая система, налоговый кодекс, государственный бюджет.

В условиях социалистической экономики государство, являясь практически единственным собственником средств производства (исключая собственность колхозов и потребительских кооператив), являлось и собственником доходов, полученных при использовании этих средств производства, не нуждалось в таком рычаге их перераспределения, как налоги. Налоги взимались, как правило, с физических лиц (подходный налог, налог на холостяков и малосемейных граждан)⁴².

Налоговая система в условиях планируемой экономики определялась общественным характером собственности и потребностями цен-

⁴² Налоговая система Кыргызской Республики: анализ и рекомендации. – Б., 2013. – С.95.

трализованного управления экономикой. Налоги не имели целевого назначения, а налоговая политика в целом преследовала преимущественно фискальные цели, аккумулирование налоговых платежей и формирование доходной части бюджета с целью выполнения государством задач по реализации общественных потребностей.

С переходом к рыночной экономике, когда большая часть доходов образуется в частном секторе, возникает необходимость в эффективной и стабильной системе перераспределения этих доходов с целью финансирования общественных расходов.

В 1992 г. была введена новая система налогообложения, приближенная к действующим в развитых странах. Налоговая система на первом этапе представляла собой совокупность большого количества налогов, сборов, пошлин - 12 республиканских, 12 местных. Структура налогообложения отличалась сложностью и непостоянством, была перегружена многочисленными платежами и сборами. Все это не позволяет предпринимателям правильно планировать хозяйственную деятельность, оценивать эффективность и перспективность решений.

Сложившаяся система налогообложения трудно поддавалась администрированию и была обременительна для налогоплательщиков. В результате пересмотра законодательных актов в июле 1996г. был принят Налоговый Кодекс Кыргызской Республики.

Период действия Налогового кодекса показал, что отдельные его положения требовали совершенствования, в связи с чем, начиная с 1996 года, в Налоговый кодекс были внесены отдельные изменения и дополнения. Наряду с положительными изменениями и дополнениями в Налоговый кодекс было также внесено более 500 поправок, в основном усложняющих администрирование налогов, предоставляющих дополнительные льготы отдельным или группе хозяйствующих субъектов. Такое частое изменение налогового законодательства подрывало стабильность налоговой системы, создавало трудности в ее администрировании и нарушало целостность налоговой структуры.

В 2008 году был принят новый Налоговый кодекс. В данном законе детально прописаны и изложены принципы налогообложения, система и виды налогов, права, обязанности и ответственность налогоплательщиков и налоговых органов, упрощены налоговые процедуры и методы расчета налогов, а также вдвое сокращено количество налогов - с 16 до 8.

Следует особо отметить, что в новом Налоговом кодексе введен и прописан принцип, согласно которому налоговые органы страны могут осуществлять свои действия только в том случае, если эти действия

разрешены кодексом, а налогоплательщики, в свою очередь, могут действовать во всех случаях, которые не запрещены Налоговым кодексом.

Таким образом, Налоговый кодекс, как инструмент проведения налоговой политики страны, прежде всего, должен быть направлен на увеличение государственных доходов, необходимых для эффективного предоставления государственных услуг, и одновременно, на повышение темпов экономического развития страны. Очевидно, что без повышения собираемости налогов нельзя рассчитывать на достижение в стране макроэкономической стабильности, обеспечение критически необходимых для экономики государственных инвестиций, действенную поддержку социального сектора.

Налоговая система характеризуется экономическими и политико-правовыми показателями. К экономическим показателям относится в первую очередь налоговый гнет. Налоговый гнет (налоговое бремя) - это обобщенный показатель, характеризующий роль налогов в жизни общества и определяемый как отношение общей суммы налоговых сборов к совокупному национальному продукту.

Так, в рейтинге международной консалтинговой группы PWC по степени тяжести налогового бремени Кыргызская Республика в 2013 году заняла 168-е место из 185 стран. Кыргызская налоговая система взыскивает свыше 51 вида налоговых платежей каждые 210 часов, или около 9 дней. Размер совокупного налогового бремени на валовой доход предприятий в Кыргызской Республике при своем максимуме достигает 68,9%, при вычете из дохода всех прямых и косвенных налогов.

Наиболее эффективными налоговыми системами в мире есть те, которые создают мотивирующую среду для уплаты налогов. Такие налоговые системы характеризуются прозрачностью, удобством и скоростью администрирования.

Построение справедливой и эффективной налоговой системы, обеспечение ее ясности, предсказуемости и стабильности являются важным условием повышения предпринимательской и инвестиционной активности.

Анализ динамики налоговых поступлений в государственный бюджет

Проанализируем влияние нового Налогового кодекса Кыргызской Республики на динамику и структуру налоговых поступлений, для чего рассмотрим формирование доходов государственного бюджета в 2006-2008гг. и 2014-2016гг. (табл.1).

За период 2006-2008 годы отмечалась яркая тенденция увеличения бюджетных доходов. Факторами роста послужил рост экономиче-

ских показателей страны, эффективность проводимой налоговой политики, улучшение администрирования налогов, совершенствование законодательства и увеличение налогооблагаемой базы.

Таблица 1 – Государственный бюджет Кыргызской Республики, млн.сом⁴³

	2006	2007	2008	2014	2015	2016
Доходы, всего, в том числе:	25 081,3	35 529,6	45 479,5	119 376,3	128 100,3	130 569,6
Налоговые поступления	19 981,2	26 544,8	35 925,0	82 639,1	84 655,2	93 810,0
<i>в том числе:</i>						
подоходный налог	1 820,3	2 322,9	3 929,9	12 841,9	13 625,3	14 253,5
налог на прибыль	1 191,6	1 736,1	2 603,1	2 168,5	2 274,1	3 659,0
НДС	9 150,6	12 701,6	16 540,0	32 663,4	33 220,8	39 297,0
акцизные сборы	1 205,4	1 448,2	1 575,0	6 334,4	7 756,9	9 058,9
таможенные пошлины	2 803,3	3 789,5	4 633,6	13 771,1	9 684	13 809,3
Неналоговые поступления	4 696,0	7 195,3	8 154,8	26 778,1	34 136,5	26 811,5
Полученные официальные трансферты	266,1	1 789,5	1 399,8	9 959,1	9 308,6	9 877,1

Доходы бюджета за 2006-2008 гг. ежегодно увеличились в среднем на 10,0 млрд. сом или на 30% в год. В объеме ВВП доля общих доходов в 2007 году по отношению к 2006 году увеличилась на 3,1 процентных пункта, затем в 2008 году снизилась на 0,4 процентных пункта. Снижение уровня 2008 года по отношению к 2007 году связано снижением поступлений неналоговых доходов и полученных официальных трансфертов.

Наиболее заметный вклад внесли налоговые доходы, которые остаются главным источником пополнения бюджетных доходов. Объем налоговых сборов за 2006-2008 годы увеличился с 20 млрд. сом до 36

⁴³ Таблица составлена самостоятельно на основе данных Нацстаткома за 2006-2016 гг.

млрд. сом. Среднегодовой темп роста за данные годы составил 30%. Доля налоговых доходов в объеме ВВП выросла до 19,4% ВВП в 2008 году против 17,6% ВВП в 2006 году.

Удельный вес налоговых поступлений в структуре общих доходов бюджета за данные годы в среднем составил 78%.

Пик роста налоговых поступлений произошел в 2008 году за счет увеличения поступлений практически по всем видам основных налогов и платежей.

В 2014-2015 гг. темп роста доходов государственного бюджета сохранился на уровне 2006-2008гг. Объем налоговых сборов за 2014-2016 годы увеличился с 83 млрд. сом до 94 млрд. сом. Однако темп роста налоговых доходов существенно замедлился. Если в 2014 году темп роста составил 13,4%, то в 2015 году снизился до 2,4%. В 2016 году темп роста вновь увеличился – до 10,8%, но не достиг уровня предыдущих периодов.

На замедление темпов роста налоговых поступлений значительное влияние оказали вносимые изменения в Налоговый кодекс: увеличен регистрационный порог по НДС с 4 до 8 млн.сом, освобожден от уплаты НДС импорт зерна, а также освобождена от НДС поставка муки, произведенной из зерна непосредственно самим импортером.

Также существенно изменилась структура налоговых поступлений.



Рисунок 1 – Структура налоговых поступлений в государственный бюджет за 2008 год

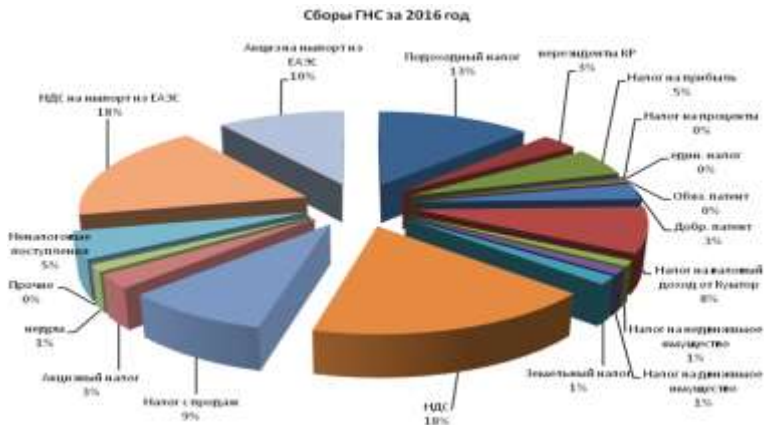


Рисунок 6 – Структура налоговых поступлений в государственный бюджет за 2016 год

Значительны изменения поступления налога на прибыль. Хотя поступления по налогу на прибыль характеризуются ежегодным ростом, но если в 2008 году доля к ВВП данного налога составила 1,3%, то в 2016 году – 0,75%.

Сборы по налогу на добавленную стоимость, который является основным источником поступления налоговых доходов, характеризуются ярко выраженным ростом. Так, поступления налога за 2006-2008 годы выросли в среднем более чем на 3,5 млрд. сом. В 2014-2015 рост поступлений значительно замедлился. Основной причиной явилось то, что недобор по данному виду налога повлияло снижением объемов в отдельных отраслях экономики в 2015 году.

Значительно выросли в абсолютном выражении поступления акцизов. Если в 2008 году объем акцизов составил 1,6 млрд.сом, то в 2016 году объем акцизов составил уже 9,1 млрд.сом, при этом большую часть поступлений обеспечивают поступления акцизного налога на товары, ввозимые на территорию Кыргызской Республики от государств-членов ЕАЭС.

Следовательно, можно сделать вывод, что налоговая система Кыргызской республики относится к смешанной модели налоговых систем. Среди налогов значительную долю занимают НДС и акцизный налог – косвенные виды налогов, что обусловлено легкостью администрирования налогов с оборота, высоким уровнем коррумпированности налоговых органов и низким уровнем налоговой культуры и дисциплины налогоплательщиков. Прямые налоги, наиболее сложные в админи-

стрировании, занимают лишь незначительную часть налоговых доходов Государственного бюджета.

В Кыргызской Республике налоговая система создавалась и развивалась как часть законодательной базы, призванной способствовать становлению и развитию рыночной экономики. Изначально налоги вводились разными законами, каждый из которых устанавливал определенную систему администрирования. Это создавало определенные трудности, как для администратора (государственных органов), так и для налогоплательщиков.

Принятие Налогового кодекса повлекло за собой отмену ряда налогов, что уменьшило потенциальное налоговое бремя налогов.

Формирование доходов бюджета Кыргызской Республики происходит в основном за счет налоговых поступлений. Темп роста налоговых доходов значительно превысил рост остальных доходных статей. На протяжении рассматриваемого периода на динамику налоговых поступлений оказывало влияние сразу несколько факторов.

В 2015-2016 гг. на динамику и структуру налоговых поступлений вновь оказали влияние внешние факторы – убытки от курсовой разницы вследствие колебания курса валют в течение 2015 года; резкая девальвация национальных валют России, Казахстана; снижение объемов экспорта; спад деловой активности на мировых рынках; снижение объемов прибыли у хозяйствующих субъектов.

Основной удельный вес в налоговых поступлениях принадлежит НДС, который составляет более 40% поступлений. Таким образом, можно сделать вывод, что совокупное бремя косвенного налогообложения в Кыргызстане является высоким, притом, что фактическая способность населения к их уплате в силу низкого среднедушевого дохода весьма незначительна.

В целом Налоговый кодекс Кыргызской Республики предусматривает либеральный налоговый режим, особенно, для добросовестных налогоплательщиков. Вместе с тем, налоговая нагрузка распределяется неравномерно по отраслям экономики. Наибольшая налоговая нагрузка имеется в промышленности – 21 %, при этом, сектор сельского хозяйства практически освобожден от налогов, за исключением налогов на землю и имущество.

Действующая система управления налоговых и таможенных служб имеет серьезные недостатки. По-прежнему действуют сложные административные процедуры по исполнению субъектами бизнеса налоговых обязательств. Деятельность фискальных органов, замешанных в коррупционных схемах, подрывает доверие бизнеса к государству и ставит под угрозу устойчивость финансовой системы в целом. Частая пере-

дача функций фискальной политики от одного государственного органа другому негативно сказывается на эффективности деятельности фискальных органов в целом, включая снижение кадрового потенциала.

В нормативной правовой базе имеются существенные пробелы. Несовершенство налогового законодательства, коррупция и существенное налоговое бремя толкают бизнес уходить в «тень».

Исходя из этого, ключевыми направлениями налогового реформирования должны стать:

- выравнивание налогового бремени между отраслями экономики, между добросовестными и недобросовестными налогоплательщиками;
- легализация теневой экономики;
- стимулирование развития реального сектора и инвестиции;
- повышение эффективности администрирования налогов.

Все изменения налоговой системы должны быть предсказуемыми, понятными, как государству, так и налогоплательщикам.



**Костина Алена,
магистрантка 1 курса КРСУ
направление «Менеджмент»
(программа «Международный ме-
неджмент»)**

**Научный руководитель: к.э.н.,
доцент Романович О.Г.**

+Экспортная ориентация потребительского рынка Кыргызской Республики

Аннотация: в статье анализируется поставка продукции на экспорт для развития национальной экономики в мирохозяйственной системе. Выявлено и обосновано определение резервов потребительского рынка для улучшения состояния экономики Кыргызстана.

Ключевые слова: экспорт, Doing Business, экспортный потенциал, международная торговля, внешнеторговый оборот.

В Кыргызской Республике существует проблема развития отраслей производственного характера, характера поставки продукции на экспорт. На сегодняшний день это является актуальной задачей, так как экспортная ориентация определяет само развитие национальной экономики, ее место, занимаемое среди мирохозяйственной системы и, конечно, определяет роль, которую занимает государство в системе международных экономических отношений, а также в системе производства внутри государства.

В решении данных проблем главную роль играет экспортный потенциал страны, которым располагает национальная экономика. Кыргызская Республика обладает всеми необходимыми ресурсами и потенциалом для развития отраслей, ориентированных на экспорт. В наибольшей степени развитию экспорта способствует имеющийся потенциал полезных ископаемых, гидроэнергетики, а также природно-климатические условия.

Наиболее перспективным является использование экспортного потенциала в развитии международной туристической отрасли и поставок минеральной и лечебной питьевой воды.

Кроме этого, в течении всего периода независимости Кыргызской Республики, соотношение импорта и экспорта имеет тенденцию изменяться в сторону импорта, что не способствует мобилизации потенциалов республики, а также ее ресурсов на развитие производства продукции, конкурентоспособности на международном рынке и приносящее значительные доходы государству. Развитие мировой экономики в современном мире характеризуется активным участием стран в международной торговле. В связи с этим, заинтересованные в укреплении собственных позиций на международном рынке и активном расширении экспорта, стремятся изменить условия в благоприятную сторону, для развития бизнес-индустрии, что в конечном результате позитивно сказывается в увеличении объема экспортной продукции.

Кыргызстан, как и многие другие страны, заинтересован в привлечении дополнительных внешних инвестиционных ресурсов для развития национальной экономики. Многие иностранные инвесторы и международные организации при принятии решений о финансировании в экономику опираются на рейтинг страны по показателю легкости ведения бизнеса (Doing Business), отражающему общее состояние бизнес-деятельности, независимо от уровня экономического развития страны. Как правило, чтобы быть всегда в курсе положений той или иной страны в международной торговле, каждый год устанавливают рейтинг стран. «Рейтинг стран составляется путем измерения их удаленности от показателей передового рубежа, применимых к международной торговле. Эти показатели являются простой средней арифметической величиной, отражающей расстояния до передового рубежа в отношении времени и стоимости, необходимых для оформления документов и происхождения пограничного таможенного контроля (перевозка товаров внутри страны не учитывается при составлении рейтинга)»⁴⁴.

Можно отметить, что по общему индексу ведения бизнеса Кыргызстан среди стран СНГ на 2017 год занимал 65.16 в процентах. На сегодняшний день позиции Кыргызской Республики изменились. Так, в 2018 году показатель индекса легкости ведения бизнеса, стал составлять 65.70 в процентах. При определении процентов можно выявить ранг страны: чем меньше ранг, тем больше доступность по легкости ведения

⁴⁴Doing Business: Оценка Бизнес Регулирования. [Электронный ресурс]. URL: <http://russian.doingbusiness.org> (дата обращения: 23.03.2018)

бизнеса. В таблице 1 представлен рейтинг ряда стран СНГ (их место в мировом рейтинге ведения бизнеса по версии Doing Business на 2018 г.)

Таблица 1 – Рейтинг ведения бизнеса некоторых стран СНГ (2018 г.)

Глобальный рейтинг страны	Кыргыз-стан	Азербай-джан	Белла-русь	Казах-стан	Рос-сия	Таджи-ки-стан	Узбеки-стан
	77	57	38	36	35	123	74
Регистрация предприятий	29	18	30	41	28	57	11
Получение разрешений на строительство	31	161	22	52	115	136	135
Подключение к системе электро-снабжения	164	102	25	70	10	171	27
Регистрация собственности	8	21	5	17	12	90	73
Получение кредитов	29	122	90	77	29	122	55
Защита миноритарных инвесторов	51	10	40	1	51	33	62
Налогообложение	151	35	96	50	52	132	78
Международная торговля	84	83	30	123	100	149	168
Обеспечение исполнения контрактов	139	38	24	6	18	54	39
Разрешение неплатежеспособности	119	47	68	39	54	148	87

Кыргызской Республике в 2018 году был присвоен ранг (77), ранг Российской Федерации составил (35). В 2017 году Кыргызстан занимал 75 позицию (ранг). Можно отметить, что Кыргызстан потерял две позиции в рейтинге за 2017 г., эта же ситуация наблюдается и в 2018 г.

Снижение позиций можно объяснить тем, что отчет по версии Doing Business не охватил проведенных реформ после обозначенного периода. В отчете не уточнены принятые поправки об акционерных об-

ществах, в связи с чем ухудшились позиции в рамках «Защита миноритарных инвесторов». Изменения показателей в лучшую сторону по некоторым другим позициям имеет связь с реформами, проводимыми государством. По позиции «Разрешение неплатежеспособности» Кыргызская Республика поднялась на 11 строк за счет внесения поправок в закон о банкротстве. Позиция «Получение кредита» изменилась за счет создания современного залогового реестра движимого имущества с онлайн-доступом.

Кыргызстан должен представлять интерес не только для внутренних инвесторов, но и для иностранных, так как рейтинг по самым важным для инвесторов позициям, как «Регистрация предприятия», «Регистрации собственности», «Защита инвесторов» показывает высокие результаты, и дает возможность для инвестирования. Самое большое волнение вызывает категория «Налогообложение» и «Международная торговля» (84 позиция в мире). Это может быть обусловлено тем, что в Кыргызстане нет выхода к морю, что объясняет высокую стоимость экспорта и импорта, и повышает время на экспорт: пограничный и таможенный контроль (в часах) -20 часов на 2017 год по сравнению с Российской Федерацией есть небольшие прорывы в экспорте продукции, так как время, затрачиваемое на экспорт, составляет – 72 часа на 2017 год. «Учет экспорта товаров производится по ценам FOB или границе страны-экспортера, т.е. в цену товара включается его стоимость и расходы по доставке до границы страны экспортера»⁴⁵.

Позиции в рейтинге Doing Business на 2018 год упали практически во всех странах ЕАЭС. Однако Россия в этих позициях поднялась на 5 строчек, заняв 35 место в списке стран. Беларусь и Казахстан спустились на одну позицию в списке и заняли 36 и 38 место. Узбекистан в 2018 году показал свои самые лучшие результаты в рейтинге. Республика увеличила свои позиции по улучшению предпринимательской среды, что объясняется тем, что она провела 53 регулятивные реформы. Узбекистан впервые обошел Кыргызстан в рейтинге легкости ведения бизнеса. В 2010 году Узбекистан занимал 150 место, тем самым доказывая, что Кыргызстан имеет возможности и ресурсы для выхода в лидеры по ведению бизнеса. В стране власти уделяют большое внимание данному рейтингу. В январе 2017 г. еще премьер-министр С. Жээнбеков провел специальное совещание по вопросу улучшения позиций страны в рейтинге. В сентябре 2017 г. тогда еще президент А. Атамбаев встретился в

⁴⁵ Официальный сайт Национального статистического комитета КР. Статистика – инвестиции. [Электронный ресурс.] URL: <http://www.stat.kg/ru/> (дата обращения: 23.03.2018)

Нью-Йорке с представителями крупных американских компаний – Coca-Cola, Visa, Microsoft и других, и рассказал им, что за последние годы в результате проводимых реформ, бизнес поверил в Кыргызстан и начал вкладывать свои деньги. «Мы поставили цель – сделать Кыргызстан раем для бизнеса. Теперь в Кыргызстане бизнес может проверять только налоговая служба. Максимально снизили налоговую нагрузку, максимально защищён бизнес»⁴⁶.

Необходимо отметить, что умение вести торговлю, строить деловые отношения с международным рынком, владеть способами торговли, которые соответствуют международному стандарту – самое главное в деле экспортной ориентации потребительского рынка и бизнеса.

Анализируя динамику внешнеторгового оборота Кыргызской Республики за последние годы (табл.2), следует отметить, что договор о создании ЕАЭС вступил в силу 1 января 2015 г. и, таким образом, начало его работы совпало со сложным экономическим кризисом для стран-участников, включая падение мировых цен на сырьевые товары, что обусловило снижение внешнеторгового оборота⁴⁷.

Таблица 2 – Динамика внешнеторгового оборота Кыргызской Республики за 2013-2017 годы (млн. долл.)⁴⁸

год	2013	2014	2015	2016	2017
Внешнеторговый оборот	7993,8	7618,4	5539,7	5 573,6	6272,0
Экспорт	2006,8	1883,7	1470,2	1 573,2	1790,7
Импорт	5987,0	5734,7	4069,5	4 000,4	4481,3
Сальдо торгового баланса	-3980,2	-3851,0	-2599,3	-2 427,2	-2690,6

Так, экспортные поставки Кыргызской Республики на 2015 год, по сравнению с предыдущим годом, снизились и составили 22% и 1470,2 млн. долл. Внешний торговый оборот на 2017 год составил 6 272 млн. долл., а экспорт поднялся на 12,8 %, импорт – на 10,2%.

⁴⁶Статья Doing Business: Две позиции назад. [Электронный ресурс] URL: <https://rus.azattyk.org/a/28831052.html> (дата обращения: 23.03.2018)

⁴⁷Статья: внешнеторговый оборот стран ЕАЭС – [Электронный ресурс]. URL: <http://inozpress.kg>(дата обращения: 23.03.2018)

⁴⁸Официальный сайт Национального статистического комитета КР. Статистика – инвестиции. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stat.kg/ru/> (дата обращения: 23.03.2018)

Поднятие и увеличение экспортных поставок в 2017 году произошло по причине увеличения поставок стекла, сливочного масла, руды и драгоценных камней, а также золота. Однако вывоз из страны электrolамп, различных овощей начал снижаться. За январь-ноябрь 2017 год Кыргызстан осуществил с государствами торгового сообщества торгово-экономических связи по импорту – 118 операций, по экспорту – 85 операций. Объемы начали тенденцию роста с 2016 года и выросли на 14,3 процента. На Российскую Федерацию приходится более 59 процентов от общей массы торговли. В Казахстан уходит всего 36,6 процентов от общей суммы.

В торговых отношениях Кыргызстана и Узбекистана в 2017 году наступила новая эра, впервые за долгие годы независимости товарооборот этих стран стал превышать 250 млн. долларов. Товарооборот возрос в 1,7 раз, тем самым Узбекистан стал входить в пятерку стран, с которыми Кыргызстан имеет торговые отношения. Поставки продукции в Кыргызстан за последний год увеличились в 2,5 раза. Импорт возрос всего до 122 млн. долларов. В планах стран Кыргызстана и Узбекистана увеличить товарооборот до 500 млн. долларов, что прочно укрепит партнерские отношения между странами.

Также еще одним крупнейшим партнёром Кыргызстана по экспорту считается Швейцария, ее доля от общей массы экспорта составляет 31,7 процентов, обгоняя Республику Казахстан на 14 %. Российская Федерация входит в пятерку партнёров по товарообороту, занимая 15,5 %. Несмотря на то, что Китай граничит с Кыргызской Республикой, он менее укреплен отношениями со страной и занимает 5,7 процентов от общей доли экспорта.

«...Из России возьмем мясо птицы и субпродукты из него, шины, мучные кондитерские изделия, шоколад. В Казахстане пользуется спросом трикотаж, руды, подсолнечное масло, сталь, каменный уголь, а также маргарин. В тоже время снизился ввоз косметических средств»⁴⁹.

Изучение и оценка экспортной продукции имеет весомое значение по сектору экономики. Если брать конечную экспортную продукцию, она формируется в какой-то определённой отрасли и сфере деятельности. Например, сельское хозяйство отнесли к числу таких экспортных отраслей рядом документов и актов. От общего числа зарегистрированных субъектов на 2017 год 96.8 процентов составляют крестьянские и фермерские хозяйства. Такие хозяйства в сельских и лесных угодьях производят практически половину продукции, к которой отно-

⁴⁹ Статья: не сглазить бы госпожу экономику. [Электронный ресурс]. URL: <http://members.vb.kg> (дата обращения: 23.03.2018)

сится: молоко, мясо, хлопок и табак. Выпуск продукции сельского хозяйства характерно высок и имеет определенный рост (табл.3).

Таблица 3 – Структура валового выпуска продукции сельского хозяйства КР за 2013-2017 годы (млн. сом) ⁵⁰

	2013	2014	2015	2016	2017
Продукция сельского хозяйства, в т.ч.	171744,8	191188,9	192242,7	192554,8	207377,8
Растениеводство	86553,7	98165,1	97532,2	98612,2	102452,2
Животноводство	81676,2	93023,8	94710,5	93942,6	101925,6

В 2014 году наблюдался рост продукции сельского хозяйства на 11% по сравнению с предыдущим годом. Таким же образом, в 2017 году было повышение этого показателя на 7%. Общий выпуск продукции сельского хозяйства имеет тенденцию роста, это объясняется увеличением животноводческого хозяйства на 8 % за последний год, в т.ч. увеличением производства скота и домашних птиц (в живом весе) на 1,7%, ростом молочной продукции – на 2,1%, яйца – на 8,7 %.

Также наблюдается тенденция роста по производству всех овощных культур в стране на 3,4%. Объем выпуска картофеля увеличивается на 2%, сахарная свекла имеет тенденцию роста на 1,2%, а кукуруза всего на 0,9%. Производство зерновых культур составляет 601 тыс. т, что снизило производительность на 9,1%. Главной причиной уменьшения сбора пшеницы считается уменьшение самой площади для выращивания зерновых культур. Площадь для посева уменьшилась за последний год на 20,6 тыс. гектаров или 7,6 %. Такой факт доказывает необходимость инвестирования в земельные участки, развития и ухода за зерновыми культурами, т.к. природно-климатические условия позволяют это делать.

В общем объеме выпуска продукции сельскохозяйственных угодий, на долю растениеводства пришлось 52,2%.

Имея данные внешнеторгового оборота страны за 2016- 2017 год, можно составить прогнозную таблицу на 2018-2019 годы, используя прогнозный метод экстраполяции (табл.4).

⁵⁰Официальный сайт Национального статистического комитета КР. Статистика: инвестиции. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stat.kg/ru/> (дата обращения: 23.03.2018)

Таблица 4 – Прогнозное значение внешней торговли в Кыргызской Республике на 2018-2019 годы (млн.долл)

год	2016 факт	2017 факт	2018 прогноз	2019 прогноз
Внешнеторговый оборот	5 573,6	6 272,0	6250,0	6500,0
Экспорт товаров	1 573,2	1 790,7	1950,0	2100,0
Импорт товаров	4 000,4	4 481,3	4300,0	4400,0
Сальдо экспорта и импорта товаров	-2 427,2	- 2 690,6	-2350,0	-2300,0

Из таблицы 4 видно, что во внешнеторговом обороте предполагается рост с 6272 млн. долл. США в 2017 году до 6500 млн. долл. США в 2019 году, в том числе:

- экспорт товаров в среднесрочном прогнозе увеличится с 1 790,7 млн. долл. США в 2017 г. до 2100,0 млн. долл. США в 2019 г.;
- импорт товаров в среднесрочном прогнозе уменьшится с 4481,3 млн. долл. США в 2017 г. до 4400,0 млн. долл. США в 2019 г.

Дальнейшее развитие экспортообразующих отраслей во многих степени зависит от эффективной государственной поддержки, в главной степени, от качества принимаемых стратегических документов.

Для динамичного развития национальной экономики, ориентированной на экспорт, Кыргызстан нуждается не только во внутренних, но и во внешних источниках финансирования. В качестве мер, стимулирующих экономику страны в целом, нам видятся следующие:

- принятие мер по формированию наилучшего климата в системе макроэкономики;
- дополнительное использование мотивационных и стимулирующих мер к экспорту.

К числу мер по восстановлению развития экспорта в стране можно отнести:

- регулирование государственного производства потребительских товаров;
- развитие конкуренции с зарубежными товарами, путем поднятия качества продукции, таким образом защищая ее;
- высокое развитие отраслей, которые производят потребительские товары в республике, дают возможность развиваться малым и средним предприятиям производства потребительских товаров.

На наш взгляд, развитие, захватывающее комплекс инфраструктур потребительского рынка, выглядит следующим образом:

- развитие оптово-складских хозяйств, посреднических услуг, отвечающих всем требованиям рыночной экономики;
- обеспечение всеми информационными возможностями на потребительском рынке;
- развитие производства достойной упаковки для потребительского рынка;
- обеспечение транспортной индустрии в потребительском рынке;
- развитие нормативных, правовых, организационных, кредитных обеспечений в сфере потребительского рынка.

Конечно, реализация таких комплексных изменений в инфраструктуре потребительского рынка Кыргызской Республики, требует совершенно кардинальных усилий, связанных с обеспечением кредитных, финансовых, а также инвестиционных средств, для разработки нормативно-правовых актов. Реализация по устранению данных проблем уже осуществляется. Можно отметить положительные изменения в динамике экспортно-импортных отношений.

Для экономического развития Кыргызстан имеет массу возможностей и большой потенциал в экономической сфере. Имеются ресурсы полезных ископаемых, гидроэнергетики и природно-климатические условия, что позволяет развивать экономику и экспортные возможности Кыргызской Республики.

Таким образом, можно сделать вывод, что в общем внешнеэкономическая политика, проводимая правительством Кыргызстана за годы независимости, была успешной и достигла определенных прогрессов в решении задач интегрирования республики в мировой рынок и сообщество.



**Фахриева Алина,
магистрантка I курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление между-
народными проектами»)**

**Научный руководитель: к.э.н.,
доцент Касицина Т. В.**

Построение корпоративной культуры на примере вав- тосалона Ravon – ОсОО Автоцентр «Эстокада» г. Ош

Аннотация: В статье рассматривается понятие, построение и внедрение корпоративной культуры в новом международном проекте на примере недавно открытого автоцентра Ravon в городе Ош. Выделены основные этапы построения и анализ внедрения.

Ключевые слова: корпоративная культура, сотрудники, компания, персонал, культура, автомобили, машины, дилеры.

Реальность наших дней – это создание, появление и исчезновение организаций. Жизнеспособность современных организаций во многом зависит от степени формирования корпоративной культуры. Корпоративная культура напрямую связана с компетентностью, осведомленностью и осведомленностью сотрудников, принимающих решения о дальнейшем развитии компании.

Корпоративная культура – это сложный состав норм, ценностей и правил, разделяемых всеми членами коллектива, которые развивались в результате взаимодействия людей друг с другом и с руководством и влияли на их поведение; образ, созданный корпорацией, поддерживаемый внешне через идеологию и цели, а также внутри корпорации путем создания мифов, убеждений и традиций, которые передаются из поколения в поколение; набор символических средств духовной и материальной коммуникации, передаваемых через внутренние и внешние коммуникации и позволяющие членам организации общаться с помощью корпоративного языка.

Одним из основных средств обеспечения стабильного функционирования организации является наличие в ней развитой культуры. Основным носителем корпоративной культуры является персонал организации. Поэтому развитие корпоративной культуры напрямую связано со стратегией организационных изменений, появлением определенной системы управленческих отношений.

В то же время в ряде организаций не уделяется должного внимания развитию корпоративной культуры. Различные исследования показали, что возникающие корпоративные нормы и ценности имеют вероятностный характер. Часто установленный организационный порядок соответствует потребностям персонала. Довольно часто корпоративные правила работают главным образом для сохранения и поддержания существующей (установленной менеджером) системы отношений в организации, а не для ее развития. Выполняя «ограничительную» роль, они часто приводят к потере организационной стабильности.

Мы рассмотрим построение корпоративной культуры на примере недавно открывшегося в г. Ош автосалона Ravon – ОсОО Автоцентр «Эстокада». «Новое название хорошо знакомой россиянам узбекской автомобилестроительной компании, ранее известной как UzDAEWOO. Изначально предприятие было создано в 1993 году как подразделение одного из крупнейших на тот момент корейских производителей транспортных средств – компании DAEWOO. В результате был построен крупнейший в постсоветской Центральной Азии автозавод проектной мощностью 250 000 автомобилей в год. Предприятие работало более чем успешно, снабжая машинами не только Россию и другие страны СНГ, но и Афганистан, Грузию и Пакистан. В те времена компания выпускала пользующиеся большим спросом в нашей стране Nexia и Matiz. К сожалению, она обанкротилась и перешла под контроль американской GENERAL MOTORS. В результате этого «УзДэуАвто» переключилась на производство автомобилей, разработанных в США под маркой CHEVROLET, таких как Lacetti, Captiva, Epica. В конце концов, в 2015 году был создан новый бренд – RAVON, название которого расшифровывается как «Reliable ActiveVehicle On Road» («надежный активный автомобиль на дороге») В автосалоне представлены четыре автомобиля узбекского производства: Nexia R3, Gentra, R2, R4.»⁵¹ Миссия Ravon – сделать качественные, современные и технологичные автомобили доступными каждому человеку. Успех Ravon на рынке

⁵¹ОсОО Автоцентр «Эстокада» автомобилями Ravon г. Ош
<https://riaavto.ru/daewoo>

формируется за счёт высоких стандартов обслуживания с надёжностью, качеством и комфортом нового модельного ряда. Бренд Ravon это идеальный продукт для людей, которые любят, ценят автомобили и разбираются в них.

Расширение автодилера на рынке вызвало очень острые проблемы в развитии коллектива автодилера и его корпоративной культуры. Численный рост персонала автодилера был тщательно отобран, в то время, как желающих работать в данной организации было не мало, большинство новичков были отобраны не только с профессиональными навыками, но и непосредственно учитывалось: возраст и желание быть представителями данного дилера.

Подбор персонала. Выбор персонала имеет цель – выявлять и привлекать людей со знаниями, навыками и способностями, которые позволяют им успешно выполнять свою работу. Руководство Ravon предпочитают набирать сотрудников через агентства по подбору персонала, объявления о вакансиях в газетах или самостоятельно проводить отбор на основе отправленных резюме. Получить работу через друзей или родственников практически невозможно. К самой процедуре интервью руководство без исключения приходит очень тщательно. Однако, как правило, не один кандидат, а несколько человек отвечает на необходимые требования. При окончательном выборе предпочтение отдается тем, которые более совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей, которой идентична корпоративным.

В процессе отбора решаются две задачи: с одной стороны, кандидаты оценивают их соответствие требованиям организации, а с другой стороны, организация получает возможность отсеять тех, которые могут впоследствии разрушительно влиять на ее ключевые ценности.

Деятельность руководящего звена. Создатели компании, основанные на собственных идеях, а также идеи, заимствованные из надежных источников, разрабатывают видение и определяют общее направление предстоящей деятельности компании. Они, по сути, стремятся сформировать собственную версию корпоративной культуры, сами выбирают, обучают и обучают менеджеров среднего звена, которые могут достичь своих целей, и через них они достигают работы и решают задачи компании наилучшим образом.

Если лидер формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер создает необходимые условия и мотивации, которые заставляют сотрудников принимать те ценности и отношения, которые соответствуют целям организации и одновременно удовлетворяют их потребности. Для того, чтобы действия руководства способствовали фор-

мированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последовательным в своих действиях. Любое несоответствие между действием и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Как только новый сотрудник присоединяется к организации, его менеджер объясняет ему, как должна быть выполнена работа, как выполнить задачу. По завершении работы руководитель может или не может выразить свое одобрение или недовольство. Если менеджер отреагировал соответствующим образом на проделанную работу, сотрудник получает представление о том, что принято в этой компании, и считается нормой его корпоративной культуры.

Следовательно, корпоративная культура проходит через ответ менеджера на действия сотрудника. По мере увеличения количества ассимилированных моделей «поступок - следствие» новый член организации имеет представление о полном диапазоне норм, принятых в организации, а корпоративная культура, в свою очередь, формирует необходимое восприятие реальности для отдельного человека путем создания новых норм, ценностей, представлений.

Персонал в автосалоне Ravon: средний статистический сотрудник - это мужчины, 25-40 лет, со средним стажем работы 3-5 лет, с высшим образованием. Штат сотрудников в городе Ош Автоцентр «Эстокада» составляет на сегодняшний день 15 человек, но набор продолжается, в компании планируется от 25-30 человек.

Значительную роль в формировании корпоративной культуры принадлежит руководителю. Для большинства управлявших состоит в том, что подчиненные являются патриотами своей организации и готовы самоотверженно работать ради процветания компании.

Факторы, которые побуждают сотрудников становиться патриотами их организации:

- позитивное отношение администрации к работникам;
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- объективная оценка достижений работника;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- хороший психологический климат в команде;
- ощущение значимости, важности выполняемой работы, взаимопонимание с непосредственным руководителем.

Корпоративная культура компании предусматривает, что руководитель отдает распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывает им помощь в налаживании самоконтроля. В резуль-

тате повышается ответственность работников за свою деятельность. Но по самым важным вопросам существует дисциплинарный контроль.

Работая с корпоративной культурой в Ravon руководители, смотрят на зарубежный опыт, не забывая переносить этот опыт на кыргызскую почву: пытаются приобщить к корпоративной культуре низшее звено, не удовлетворив сначала их физиологические потребности, социальные и потребности безопасности.

Для мотивации работы сотрудников используется широкий арсенал средств - профессиональная подготовка, оплата медицинского страхования, кредиты на покупку автомобиля, и льготы на покупку полного дооснащения автомобилей, мультимедийное дооснащение, установка и улучшение шума изоляции, детейлинг, установка газового оборудования, резиновые коврики в салон и в багажник автомобиля, аксессуары и средства по уходу за салоном и т.д.

Сотрудники обязаны постоянно совершенствовать свои навыки, объемы продаж, обучение новых сотрудников.

Большое значение в работе ежегодно проводит международные и российские выставки. Руководство компании считает, что, несомненно, важно посетить выставки менеджерами компании, так как посещение выставки дает возможность встретиться и возобновить договорные отношения со старыми партнерами, найти новых, узнать о главных тенденциях сезон, получить рекламные и ценовые материалы, принять участие в информационных семинарах. В будущем полученные материалы используются с максимальной пользой при работе с клиентами. В рамках выставок проводятся конференции, презентации, семинары, конкурсы экспозиций в различных категориях, демонстрируются новинки. Для материальной мотивации на этом предприятии вы можете включать заработную плату (базовую и дополнительную). В дополнение к основной зарплате, к которой относится заработная плата, используется дополнительная, а именно: процент дохода, ежемесячная премия. Причиной сокращения размера или пересмотра пособия работнику является распоряжение директора фирмы с указанием причин.

Так как, не последнюю роль играл имидж уже работающего много лет автосалона ОсОО «Эстокада» в Бишкеке, руководством которого были созданы позитивные элементы корпоративной культуры, поскольку помимо преимуществ в бизнесе они способствуют сплочению сотрудников. Стало хорошей традицией проводить ежегодные летние и зимние спортивные мероприятия и корпоративные торжества, значительные события в жизни ОсОО Автоцентр «Эстакада», в котором участвуют все заинтересованные сотрудники, что помогает поддерживать единство в такой большой команде.

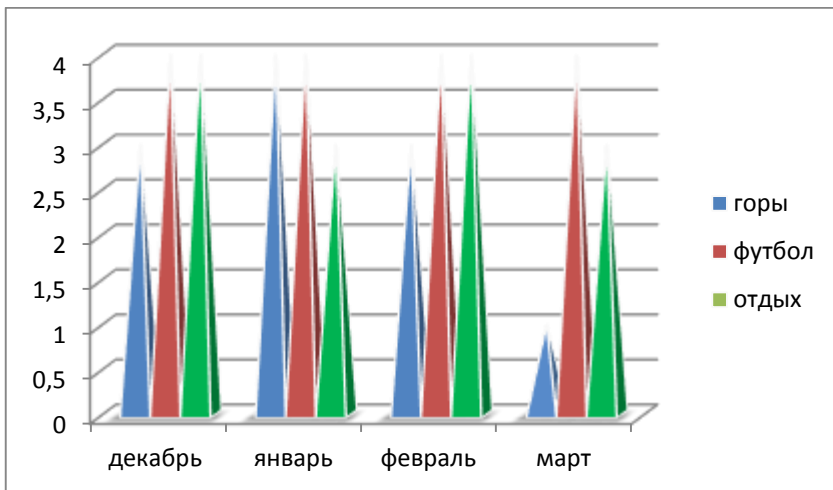


Рисунок 1 - Позитивные элементы корпоративной культуры

В Ravon – ОсОО Автоцентр «Эстокада» в г. Ош, были внесены изменения в организационные принципы создания автодилера; структура была формализована, и каждая работа определяется различными должностными описаниями и заказами.

Разумеется, такая система предполагает создание двустороннего общения «лидеры-подчиненные». Персонал организации является объектом управления здесь. Его действия оцениваются с точки зрения достижения наилучших результатов при минимальных затратах. Возникающая культура организационного успеха напрямую связана с набором показателей, которые позволяют нам анализировать эффективность проводимых организационных преобразований.

В результате было создано содержание диагностических модулей организации:

- внутрикорпоративная среда;
- функционирование трудового коллектива (рабочей группы, команды);
- внекорпоративная среда.

На основе такого анализа было установлено, что стабильность организации является функцией набора переменных, которые непосредственно обусловлены корпоративными отношениями в организации труда.

Поскольку деятельность и общение проявляются в действиях людей, а действия определяются стереотипами, знаниями и навыками этих

людей, то мы идентифицируем объекты управления как стереотипы, знания и навыки сотрудников и менеджеров фирмы. В них проявляется культура или отсутствие культуры. Изменение культуры – означает изменение стереотипов, знаний и навыков сотрудников и менеджеров компании.

Таблица 1 – Сферы деятельности по знаниям, стереотипам и умениям

Сферы деятельности	Стереотипы	Знания	Умения
Управление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неэффективные стереотипы управленческого видения и прогнозирования 2. Неэффективные стереотипы властного воздействия 3. Неэффективные стереотипы управления коллективом 	<p>Знание практических технологий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планирование и оценки приоритетов. - делегирования, - мотивации, - управления климатом - подбора кадров. 	<ul style="list-style-type: none"> - выдавать задания, - контролировать, оценивать, вознаграждать и наказывать, - отслеживать ход выполнения отдельных заданий и проектов.
Коммуникация	Неэффективные стереотипы человеческой коммуникации.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законы эффективной коммуникации. 2. Барьеры коммуникации. 3. Знания о технологии поведения: <ul style="list-style-type: none"> - в обычных ситуациях, - в проблемных ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доносить свою позицию до коллег и начальства. 2. Вести споры. 3. Разрешать конфликты. 4. Управлять собой.
Обслуживание	Неэффективные стереотипы мышления и поведения, проявляющихся в обслуживании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знания о потребительском поведении. 2. Законы, правила и табу обслуживания. 3. Законы рекламирования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создавать комфорт в отношениях с клиентом. 2. Выявлять запросы Клиентов 3. Рекламирывать и заинтересовывать

		4. Конфликтология. 5. Психологические механизмы доверия. 6. Механизмы человеческого восприятия.	клиента 4. Вести переговоры. 5. Разрешать конфликты. 6. Управлять собой. 7. Управлять трудными сотрудниками
--	--	---	---

На пересечении трех выявленных сфер деятельности и трех объектов изменения в целях культурной трансформации фирмы задачи этого самого культурного строительства

Учет в стратегии организационного развития корпоративных интересов персонала – это гибкий процесс, который требует постоянной обратной связи, регулярного анализа меняющихся потребностей и интересов. Особую роль здесь играет непрерывный сбор информации обо всех аспектах деятельности организации. Такой мониторинг обеспечивает знание и понимание наиболее важных процессов, лежащих в основе построения корпоративного сознания, политики и философии.

Данные опроса персонала автосалона Ravon – ОсО О «Автоцентр «Эстокада» показывают, что для персонала развивающейся организации такие значения, как:

- «забота о сотрудниках и их нуждах» (64%),
- «карьерный рост» (49%),
- «профессионализм персонала» (48%),
- «отношение руководства к сотрудникам» (47%).

являются очень значимыми.

За 5 месяцев на рынке Кыргызстана продажа автомобилей крайне удивляет. Машины продаются быстро, новые поставки не успевают приходить (рис. 2).

На рисунке видно, что продажа автомобилей значительно падает, почему это происходит? Потому что сторона Узбекистана ну успевает поставлять нам на рынок нужную партию автомобилей.

Узбекистан продает Кыргызстану машины на 30% дешевле, чем у себя в стране, объясняется это тем, что, страны налаживают дружеские отношения. Но эта цена только на первые полгода, потом цены на автомобили будут подниматься.

Но в дальнейшем ожидается открытие завода по сборке автомобилей Ravon. На данный момент в начальной стадии постройки. Откры-

тие завода планируется приблизительно к концу 2018 года. Первая партия автомобилей выйдет в приблизительно к концу 3 квартала.

Давайте сравним цены на автомобили (Ravon GM Uzbekistan на внутреннем рынке. Представители завода уверяют, что это тестовые партии для изучения рынка и восприятия бренда, впрочем, в автосалонах Узбекистана стабильно предлагаются автомобили Ravon.

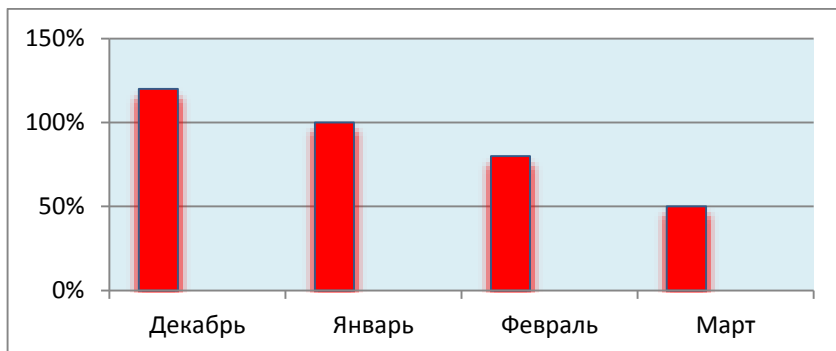


Рисунок 2 – Продажа автомобилей Ravon за 4 месяца⁵²

Для удобства сравнения цены выведем в долларах США, при конвертации будем опираться на валютные курсы Центробанков Узбекистана ($1\$=8068$, сум) и Кыргызстане ($1\$=68,81$ сом) на 20 апреля 2018 года.

В Кыргызстане акцизный налог на импортные автомобили Ravon 1336,50 за автомобиль, что существенно ниже акциза в Узбекистане. Покупая в Узбекистане автомобиль Ravon R2 Elegant AT, изготовленный для экспортного рынка, потребитель переплачивает 1,58 млн. сумм ровно за ту же комплектацию которая продается в КР.)⁵³

Эта основа ценностного базиса определяет фиксированный тип поведения, основанный на раскрытии человеческих ресурсов в рамках возможностей компании. Напротив, для организаций, которые «замораживаются» в своем устойчивом развитии, корпоративные ценности приобретают иное значение. В оценках персонала социальные ожидания на

⁵²ОсОО Автоцентр «Эстокада» автомобилей Ravon г. Ош
<https://riaavto.ru/daewoo>

⁵³ <https://autostrada.uz>

первом месте – получение помощи от администрации, создание нормального социально-психологического климата и комфортных условий труда. Часто являются препятствиями рабочего коллектива:

- низкая зарплата,
- угроза увольнения,
- профессиональная не компетентность,
- плохие условия труда.

Значительное влияние на устойчивое развитие компании обеспечивается функциональным содержанием корпоративной культуры, то есть, ее способностью воспроизводить требуемые модели корпоративного поведения. Прежде всего, корпоративная культура поддерживает такие функции, как:

- обучение персонала;
- формирование имиджа организации;
- профессиональная адаптация новых сотрудников;
- формирование корпоративного сознания;
- воспроизводство лучших традиций компании.

Конечно, перечисленные направления формирования функционального содержания корпоративной культуры не полностью охватывают все аспекты организационной модернизации. Однако, без сомнения, они могут помочь в создании сильной организации, улучшении управляемости рабочей силы.

Философия Ravon подразумевает доверие и уважение формируя у общества осознанное и взвешенное представление о настоящих автомобилях. Ravon адресован прагматичным рационалистам, которые принимают важные решения, взвешивая все «за» и «против».⁵⁴

⁵⁴ООО Автоцентр «Эстокада» автомобилей Ravon г. Ош
<https://riaavto.ru/daewoo>